



مركز البحوث والدراسات

مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية



إعداد

د. عبد المحسن بن فالح اللحيد د. محمد عبد الرحمن إسماعيل

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث والدراسات

مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية دراسة ميدانية

إعداد

د. عبد المحسن بن فالح اللحيد د. محمد عبد الرحمن إسماعيل

١٤٣٩ هـ - ٢٠١٨ م

بطاقة الفهرسة

ح) معهد الإدارة العامة، ١٤٣٩هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

اللحيد، عبدالمحسن بن فالح

مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة

العربية السعودية / عبدالمحسن بن فالح اللحيد؛ محمد

عبدالرحمن إسماعيل - الرياض، ١٤٣٩هـ

٢٥٦ص؛ ١٧سم X ٢٤سم.

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-٢٦٩-٨

١- السعودية - خطط التنمية ٢- السعودية - الأجهزة الإدارية

أ - إسماعيل، محمد عبدالرحمن (مؤلف مشارك)

ب - العنوان

ديوي ٣٣٨,٩٠٩٥٣١ ١٤٣٩/٣٢٠٧

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٣٢٠٧

ردمك: ٩٩٦٠-١٤-٢٦٩-٨

المحتويات

٥	الفصل الأول: مدخل الدراسة
٧	١/١ المقدمة
٨	٢/١ مشكلة الدراسة
٩	٣/١ أهمية الدراسة
١٠	٤/١ أهداف الدراسة
١١	٥/١ أسئلة الدراسة
١٢	٦/١ حدود الدراسة
١٣	٧/١ مصطلحات الدراسة
١٤	٨/١ تنظيم الدراسة
١٥	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٧	١/٢ الإطار النظري
٣٦	٢/٢ التخطيط في المملكة العربية السعودية
٥٥	٣/٢ الدراسات السابقة
٧٧	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
٧٩	١/٣ منهج الدراسة
٧٩	٢/٣ مجتمع الدراسة
٨٠	٣/٣ طرق جمع البيانات
٨٣	٤/٣ أدوات جمع بيانات الدراسة
٨٦	٥/٣ صدق وثبات أداة الدراسة

٩٤	٦/٣ طرق المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
١٠١	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
١٠٣	١/٤ خصائص أفراد الدراسة
١٠٩	٢/٤ المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسئولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل العاملين فيها
١١٣	٣/٤ تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية
١٣٤	٤/٤ مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالأهداف المحددة في الخطط التشغيلية والميزانية في الأجهزة الحكومية
١٤٩	٥/٤ معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية
١٧٧	٦/٤ العلاقة بين معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطة التشغيلية في الأجهزة الحكومية
١٨٢	٧/٤ معوقات تنفيذ الخطط من وجهة نظر المسؤولين الذين تمت مقابلتهم
١٨٣	٨/٤ مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ
١٩٩	الفصل الخامس: أهم نتائج الدراسة والتوصيات
٢٠١	١/٥ أهم نتائج الدراسة
٢١٦	٢/٥ التوصيات
٢٢١	المراجع
٢٢٣	أولاً: المراجع العربية
٢٢٧	ثانياً: المراجع الأجنبية
٢٣١	الملاحق

الفصل الأول

مدخل الدراسة

١/١ المقدمة:

حققت المملكة العربية السعودية خلال العقود الماضية نهضة اقتصادية واجتماعية كبيرة شملت التوسع الكبير في إنجاز مشاريع البنى التحتية والتحسين في مستويات المعيشة وتوفير الخدمات العامة كالتعليم والصحة والخدمات الاجتماعية الأخرى بمستويات جيدة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٤م). ونتيجة لهذا التقدم الاقتصادي والاجتماعي تبوأَت المملكة مواقع متقدمة وفق المؤشرات العالمية. حيث احتلت المملكة المرتبة (٣٩) في مؤشر التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام ٢٠١٥م وصُنفت ضمن الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة جداً، واحتلت المرتبة (٢٤) في مؤشر التنافسية الذي أصدره المنتدى الاقتصادي العالمي للعام ٢٠١٤/٢٠١٥م والذي يعد من أهم مؤشرات قياس التنافسية الاقتصادية، وكذلك أحرزت المرتبة (٤٤) في مؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية في العام ٢٠١٦م.

واستطاعت المملكة تحقيق هذا التطور والتقدم في مجالات التنمية المختلفة بفضل اتباعها لمنهجية التخطيط التنموي التي بدأتها منذ العام ١٩٧٠م بانتهاج الخطط الخمسية. وتتسم تجربة التخطيط التنموي في المملكة بالمرونة والحرص على تطوير منهجية التخطيط وفقاً للظروف المحلية والتطورات العلمية والتقنية المتلاحقة، فقد تم تطوير أساليب وطرق تخطيط التنمية من تخطيط المشاريع العامة وتنفيذها بصورة منفردة، إلى تخطيط البرامج التي تشمل مجموعات متسقة من المشاريع، ثم الانتقال إلى أسلوب التخطيط التأشيري لدعم جهود القطاع الخاص (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٤م). وكذلك شملت الأساليب التخطيطية الأخذ بمبدأ التخطيط الإستراتيجي الشامل بدءاً من الخطة الخمسية الثامنة، وإعطاء أهمية لتفاصيل السياسات والإجراءات الاقتصادية المتعلقة بقضايا وتوجهات مهمة مثل: التنمية الإقليمية المتوازنة، والتوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة والتنافسية.

وعلى الرغم من الأداء التنموي المرموق والإنجازات الكبرى التي تم تحقيقها وتلك الجاري تحقيقها، ما تزال الفجوة كبيرة بين المستهدف في الخطط والتنفيذ الفعلي خاصة في المشروعات الإنشائية (المرواني، ٢٠١٢م، العطيوي والعثيمين، ٢٠١٢م؛ Ramady, 2010). فمثلاً استهدفت خطة التنمية الخمسية التاسعة أن يبلغ عدد المتعطلين السعوديين عن

العمل نحو (٢٩٢) ألف متعطل بنهاية الخطة (٢٠١٤م) في حين بلغ عدد المتعطلين عن العمل وفق مسح القوى العاملة لعام ١٤٣٥هـ (٢٠١٤م) (٦٥١) ألف متعطل، بزيادة (١٢٣٪) عن العدد المستهدف؛ وأن يبلغ معدل بطالة السعوديات بنهاية الخطة (١٣,١٪) في حين بلغ المعدل وفق إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء (٣٢,٨٪) بنهاية العام ٢٠١٤م. وفيما يتعلق بالوضع الصحي، استهدفت الخطة الخمسية التاسعة الوصول إلى معدل (٢٠) سريرًا علاجيًا لكل عشرة آلاف نسمة في مستشفيات وزارة الصحة في حين بلغ المعدل (١٣,١) سرير لكل عشرة آلاف نسمة، والوصول بعدد مراكز الرعاية الصحية في وزارة الصحة إلى (٢٩٥٨) مركزًا مقابل (٢٢٨١) مركزًا للرعاية الصحية في العام ١٤٣٤هـ أي بنسبة (٧٧,١٪) من العدد المستهدف (وزارة الاقتصاد والتخطيط، وثيقة الخطة الخمسية التاسعة، تقرير الكتاب الإحصائي الصحي السنوي، ١٤٣٥هـ الهيئة العامة للإحصاء، ١٤٣٦هـ).

وتشير نتائج الدراسات والبحوث إلى وجود العديد من المشكلات والقضايا التي تحول دون تطبيق الأجهزة الحكومية لخططها التشغيلية من خدمات وبرامج ومشروعات على الوجه المطلوب (المرواني، ٢٠١٢م، العطوي والعثيمين، ٢٠١٢م؛ Ramady, 2010). وتُعد العملية التخطيطية بمراحلها المختلفة من إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقويم من أهم تلك المشكلات التي تواجه الأجهزة الحكومية والتي تسهم في اتساع الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة. لذا تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الأجهزة الحكومية لخططها ومعوقات تنفيذ تلك الخطط وسبل معالجتها.

٢/١ مشكلة الدراسة:

تواجه الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية العديد من المشكلات والتحديات التي تؤثر في تطويرها وتحقيق أهدافها بالمستوى المأمول. ويُعد ضعف بناء وتنفيذ الخطط من أهم المشكلات التي تحول دون تمكين الأجهزة الحكومية من القيام بدورها المطلوب (الشقاوي، ١٤٣٣هـ). ونتيجة لذلك واجهت برامج ومشروعات خطط التنمية الخمسية المتعاقبة بعض المعوقات الإدارية والفنية التي نتج عنها تعثر في إنجاز بعضها في الوقت المحدد مما أسهم في اتساع الفجوة ما بين التخطيط والتنفيذ. ورصدت الدراسات والبحوث عددًا من التحديات والصعوبات التي تواجه بعض الأجهزة الحكومية في إعداد وتنفيذ

الخطط والإستراتيجيات. وإجمالاً يمكن تصنيف تلك التحديات والصعوبات إلى تحديات تنظيمية لها علاقة بالارتباط التنظيمي للوحدات المسؤولة عن نشاط التخطيط وكفاية الصلاحيات الممنوحة لها، وتحديات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة لها علاقة بضعف مستوى المتابعة وعدم وجود مؤشرات لقياس الأداء وتحديات متعلقة بالموارد البشرية من حيث كفايتها وتأهيلها وتدريبها وتحديات مرتبطة بالاعتمادات المالية ومعوقات خارجية لها انعكاسات على أداء الاقتصاد الكلي وبالتالي على تلك الأجهزة (نتائج المقابلات، ٢٠١٦؛ اللحيدان، ١٤٢٤هـ؛ البيشي، ٢٠١٣م؛ الغرياني، ١٤١٢هـ؛ المرواني، ١٤٢٥هـ؛ الهاشم، ٢٠٠٦م؛ العلي والأمين ٢٠١٢م؛ الكلثم وبادارنه، ٢٠١٢م).

وعلى الرغم من أن بعض الأجهزة الحكومية تقوم بإعداد خطط تشغيلية وخمسية وإستراتيجية وتحصر على تنفيذها وفق أهدافها، إلا أن كثيراً من تلك الأجهزة إما أنها لا تقوم بإعداد تلك الخطط أو تواجه تحديات في تنفيذ خططها (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٦م). وإذا كان الاهتمام قد انصب في الأعوام الأخيرة على المشروعات المتعثرة وسبل معالجتها نتيجة لما تم صرفه من مبالغ كبيرة على المشروعات التنموية والخدمية، فإن الأجهزة الحكومية لم تحقق أيضاً نجاحاً كبيراً في تنفيذ خططها في مجالات الخدمات العامة المرتبطة بتنفيذ تلك المشروعات. حيث أشارت نتائج بعض الدراسات إلى تدنٍ نسب رضا المستفيدين عن تلك الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية (Alshammary, 2014؛ البواردي والمقرن، ٢٠١١م؛ الحميدان، ٢٠٠٧). ومن هنا فإن مشكلة الدراسة يمكن تلخيصها في: «مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية من خلال تشخيص المشكلات والمعوقات التي تواجهها في عمليات إعداد خططها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها».

٣/١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الإسهامات العلمية والعملية التي من المؤمل إضافتها. فمن الناحية العلمية فإن هناك شحاً في الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع تطبيق ومعوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وفي الدول العربية الأخرى على حد سواء. لذا فمن المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية بتزويد المسؤولين في الأجهزة الحكومية والباحثين بنتائج علمية عن واقع ممارسة

التخطيط في الأجهزة الحكومية السعودية من خلال دراسة مدى تطبيق الخطط وأسباب معوقات تنفيذها وسبل معالجتها.

وتستمد الدراسة أهميتها من الاهتمام الكبير والدعم غير المحدود الذي تحظى بها الخطط ومتابعة تنفيذها من الدولة. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى الأوامر السامية وقرارات مجلس الوزراء التي صدرت بشأن إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط. ولمزيد من التنسيق بين الخطة والميزانية، وتنفيذاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٣٤١) وتاريخ ١٤٣٤/١٠/٢٦هـ ستقوم وزارتات المالية، والاقتصاد والتخطيط بإعداد إطار للميزانية في المدى المتوسط (٥) سنوات، يتم تحديثه سنوياً، مع وضع تصورات حول الإيرادات والنفقات ومعدلات النمو الاقتصادي في القطاعات الرئيسية في ضوء المتغيرات المحلية والعالمية، وعرضها على مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية سنوياً. كما صدر الأمر الملكي رقم (١٠٨٩٠) وتاريخ ١٤٣٣/٢/١٥هـ القاضي بتكليف وزارة الاقتصاد والتخطيط بمتابعة جميع مشروعات الدولة، ورفع تقرير كل ثلاثة أشهر. وقد بدأ تنفيذ هذا القرار من خلال إيجاد نظام حاسوبي لمتابعة مشروعات الدولة ورصد البيانات الأساسية لكافة مشروعات الدولة، وما تم إنجازه وصرفه على هذه المشروعات، إضافة إلى تحديد المشروعات المتأخر تنفيذها والمتعثرة، وتحليل الآثار التنموية لتأخر تنفيذ تلك المشروعات على التنمية.

ومن الناحية العملية فمن المتوقع أن تسهم الدراسة في تشخيص مشكلات التخطيط في الأجهزة الحكومية بمختلف مراحلها من الإعداد والتنفيذ والمتابعة والتقييم. ومن المؤمل الخروج بتوصيات ومقترحات تسهم في حال الأخذ بها في تضيق الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة؛ بغية زيادة كفاءة وفعالية الأجهزة الحكومية؛ واتساقاً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأجهزة الحكومية.

٤/١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لخطته الإستراتيجية والتنموية والتشغيلية التنفيذية وتحديد الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. وفيما يلي الأهداف التفصيلية للدراسة:

١. التعرف على نسب تطبيق الأجهزة الحكومية للخطط الإستراتيجية وخطط التنمية الخمسية والخطط التشغيلية السنوية.
٢. تحديد حجم الفجوة بين المخطط له والتنفيذ الفعلي في الأجهزة الحكومية.
٣. التعرف على اتجاهات المسؤولين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط حول معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية.
٤. التعرف على مدى وجود فروق في مستويات معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية حسب كل من نوع الجهاز الحكومي (وزارات وما في حكمها، هيئات ومؤسسات عامة وصناديق ومجالس وأجهزة مستقلة إدارياً ومالياً) والمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل الموظفين فيها.
٥. التعرف على العلاقة بين معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية.
٦. تقديم المقترحات التي تهدف إلى تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ في الأجهزة الحكومية.

٥/١ أسئلة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم وضع السؤال الرئيسي «ما مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية».

وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة البحثية التالية:

١. ما نسب تطبيق الأجهزة الحكومية للخطط الإستراتيجية وخطط التنمية الخمسية والخطط التشغيلية السنوية؟
٢. ما نسبة التنفيذ الفعلي لما تم التخطيط له في الأجهزة الحكومية؟
٣. ما معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية؟

٤. هل هناك اختلافات في مستويات معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية حسب كل من نوع الجهاز الحكومي (وزارات وما في حكمها، هيئات وصناديق ومجالس وأجهزة مستقلة إدارياً ومالياً) والمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل الموظفين فيها.
٥. هل توجد علاقة بين مستويات معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية؟
٦. ما أهم المقترحات المطروحة لتقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ من وجهة نظر المسؤولين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية؟

٦/١ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

١. **الحدود الموضوعية:** انحصرت الدراسة في التعرف على مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتحديد معوقات تنفيذ الخطط وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية في تلك الأجهزة بهدف وضع مقترحات حلول تسهم في تقليص الفجوة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي.
٢. **الحدود البشرية:** انحصرت الدراسة في المسؤولين عن الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط والإستراتيجيات والتطوير الإداري، والشئون المالية والميزانية والرقابة والمتابعة ومكتب إدارة المشاريع في جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية باستثناء الأجهزة العليا والوزارات السيادية والأجهزة المرتبطة بها تنظيمياً.
٣. **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على الأجهزة الحكومية في جميع مناطق المملكة العربية السعودية الثلاثة عشر.
٤. **الحدود الزمنية:** تم جمع البيانات عن طريقة المقابلة والمسح الميداني باستخدام استبانة مقننة خلال الفترة من شهر جمادى الثانية إلى رمضان ١٤٣٧هـ (مارس-يونيو ٢٠١٦م).

٧/١ مصطلحات الدراسة:

١. **التخطيط:** وظيفة إدارية تعنى بوضع أهداف للمنظمة وتحديد سبل تحقيقها خلال فترة محددة. (عبوي، ٢٠٠٨م؛ هلال، ٢٠١١م؛ توماس، ٢٠١٥م، النمر وآخرون، ٢٠١١م).
٢. **الخطة:** نتاج عملية التخطيط وتصف الخطة بالتفصيل الطريقة التي سوف تتبع من أجل تحقيق الأهداف العامة. وتعرف الخطة على أنها مجموعة من إجراءات العمل المتسقة والمتكاملة لتحقيق أهداف محددة في مدة زمنية محددة أيضاً وفي نطاق الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة للمنظمة. (الغرياني، ١٤١٢هـ؛ الصيرفي، ٢٠٠٦م؛ عبوي، ٢٠٠٨م).
٣. **الهدف العام:** الغاية أو النتيجة المطلوب الوصول إليها في قطاع محدد من خلال اتباع مجموعة سياسات وآليات تنفيذ مختارة للعمل بها خلال مدى زمني محدد. (هلال، ٢٠١٠م؛ الغرياني، ١٤١٢هـ).
٤. **السياسة /آلية التنفيذ:** الوسائل التي تتبعها المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق أهدافها. (عبوي، ٢٠٠٨م؛ الغرياني، ١٤١٢هـ؛ المرواني، ١٤٢٥هـ).
٥. **الهدف المحدد:** يمثل النتائج الكمية المحددة التي ترغب الجهة في تحقيقها خلال وقت معين بواسطة آلية تنفيذ أو آليات تنفيذ معينة. (عبوي، ٢٠٠٨م؛ الغرياني، ١٤١٢هـ).
٦. **الخطة التشغيلية:** إطار عمل تُعدُّه المنظمة يتضمن مجموعة من الإجراءات المطلوب تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة خلال فترة معينة. وتتضمن الخطة بالإضافة للأهداف العامة، والسياسات، والأهداف المحددة، مجموعة البرامج والمشروعات. (اللحيدان، ١٤٢٤هـ).
٧. **تنفيذ الخطة:** إدارة برنامج أو مشروع محدد في خطة المنظمة إدارة تتضمن مسؤولية الاستخدام الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة واتخاذ القرارات اللازمة، وتقديم تقرير للجهات المعنية تثبت فاعلية المشروع أو البرنامج ومطابقته لما ورد في الخطة (المرواني، ١٤٢٥هـ).

٨. **الفجوة بين الخطة والتنفيذ:** الاختلاف بين ما ورد في الخطة من برامج ومشروعات وما تم تنفيذه بالفعل (Lai, Li and Feng, 2006; Daniels, Vodden and Noble, 2010).

٩. **المتابعة:** مهمة إدارية مستمرة تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطة بصورة منتظمة من خلال رصد مراحل التنفيذ الفعلية مقارنة بمراحل التنفيذ المخطط لها وذلك وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. (الغرياني، ١٤١٢هـ). وهي تنطوي عموماً على جمع البيانات وتحليلها عن جميع عمليات التنفيذ كما تنطوي على التوصية بتدابير تصحيحية.

١٠. **الرقابة:** في حين تهدف المتابعة إلى كشف الأخطاء قبل حدوثها والعمل على منعها، تركز الرقابة على تحليل النتائج النهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة. كما تهدف الرقابة إلى تحديد ما تم فعلاً من أخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحها (الغرياني، ١٤١٢هـ).

١١. **المعوقات:** مجموعة المشكلات والصعوبات الإدارية والتنظيمية، والبشرية والمادية، التي تعيق تطبيق الخطط سواء على مستوى المنظمة أو الدولة (الكلم ويدرانه، ٢٠١٢م).

٨/١ تنظيم الدراسة:

تتكون الدراسة من خمسة فصول بما في ذلك هذا الفصل. وتناولنا في هذا الفصل الذي يعد مدخلاً للدراسة مشكلة وأهمية وأهداف وتساؤلات وحدود الدراسة بالإضافة إلى المصطلحات المستخدمة. وسيعرض الفصل الثاني الإطار النظري والتخطيط في المملكة العربية السعودية والدراسات السابقة. ويتناول الفصل الثالث الإجراءات المنهجية التي استخدمت في الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها. ويستعرض الفصل الرابع نتائج وتحليل بيانات الدراسة. وأما الفصل الخامس والأخير فيعرض ملخصاً لأهم نتائج وتوصيات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل في الجزء الأول منه الجانب النظري الذي يتضمن مفهوم وأهمية التخطيط وأنواع التخطيط، وإعداد وتنفيذ ومتابعة ومراقبة الخطط ومعوقات تنفيذ الخطط والتخطيط في المملكة العربية السعودية. وفي الجزء الثاني سيتم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بتنفيذ الخطط وتقييمها.

١/٢ الإطار النظري:

مع اتساع مسئوليات الدولة وتزايد احتياجات وتطلعات المواطنين للحصول على خدمات ذات جودة عالية، أصبح التخطيط أداة مهمة تستطيع الحكومات من خلالها تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. ويعتبر التخطيط من المقومات الرئيسية في بناء الدول باعتباره منهجاً من خلاله يتم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بطرق علمية لتحقيق الأهداف التنموية الشاملة التي ترمي إلى التحسين المستمر للوضع المعيشي للمواطنين. وازداد اهتمام الحكومات في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بالتخطيط خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، فبدأت الحكومات تعد الخطط التنموية في جميع المجالات وإنشاء المشاريع وتنفيذ البرامج المختلفة على أسس ومبادئ تخطيطية حديثة (النمر وآخرون، ٢٠٠١م). والتخطيط من أهم الوظائف الإدارية سواء على مستوى الدولة أو المنظمة، التي تعنى بوضع أهداف للمنظمة وتحديد سبل تحقيقها خلال فترة محددة؛ إذ إنه لا يتحقق النجاح لأي عمل أو نشاط دون وجود تخطيط مسبق له (عبوي، ٢٠٠٨م؛ هلال، ٢٠١١م؛ توماس، ٢٠١٥م، النمر وآخرون، ٢٠١١م).

١/١/٢ مفهوم التخطيط:

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم وتعريف التخطيط. وربما يرجع ذلك إلى الفروق البيئية والثقافية والفكرية والمعرفية، والفترات الزمنية، والخبرات المتعلقة بالتخطيط لكل منهم (ابن طالب، ١٤٣٣هـ ص ٧٣) ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساسيات يتفق عليها أغلب المفكرين والباحثين والممارسين في مجالات التخطيط.

والتخطيط كما ورد في معجم مصطلحات الإدارة العامة هو منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها ويشمل التنبؤ وتحديد الأهداف والاستعداد لمواجهة المستقبل في ضوء الإمكانيات المتاحة ورسم السياسات والإجراءات ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال (الشهاب، ١٩٩٨م). ويعرف التخطيط -أيضاً- بأنه يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها (السواط وآخرون، ١٩٩٧م). كما يعرف التخطيط على أنه عمل ذهني يتعلق بالتفكير في حل المشكلات من خلال تحديد ما يجب أدائه وكيفية أدائه ومكانه والمسئول عنه (ياغي، ١٤٠٧هـ). وكذلك يعرف التخطيط على أنه «مرحلة تفكير في المستقبل تعتمد على وقائع حدثت في الماضي وأخرى تحدث في الحاضر بغية التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من مشكلات والاستعداد لحل هذه المشكلات» (الصيرفي، ٢٠٠٧م). وأما التخطيط الاقتصادي فيعرفه (زردق، ٢٠٠٠م) بأنه إعداد وتنفيذ برنامج عمل للمستقبل يستهدف استخدام موارد المجتمع لمواجهة الحاجات الاجتماعية بأفضل طريقة ممكنة. ويرى الكيسي (٢٠٠٦م ص ١٦) أن التخطيط الإداري هو «تحويل التفكير الإستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الإستراتيجية في نطاق السقف الزمني المحدد ضمن الخطة، فهو استشراف المستقبل والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهتها».

ومن التعريفات الشائعة للكتاب الغربيين تعريف كونتز وأدونيل (Koontz and O'Donnell) "التخطيط هو اتخاذ قرار مسبق حول ماذا نعمل وكيف نصل ومتى نصل ومن يعمل. والتخطيط يجسر الفجوة بين الحاضر والمستقبل" (cited in Steiner, 2008) كما يعرف (Diwan, 2002) التخطيط بأنه «قرار حاضر حول ماذا نود أن نعمل وكيف يتم عمله ومن يقوم بالعمل لنشاط يتم إنجازه في المستقبل». ويعرف بيتر دركر (Peter Drucker) التخطيط بأنه عملية مستمرة لجعل قرارات المنظمة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لحمل مسئولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال تغذية عكسية (راجعة) منتظمة ومنظمة (cited in Raju and Parthasarathy, 2009).

ونستنتج من التعريفات الكثيرة والمتعددة للتخطيط التي تعرضنا لجزء يسير منها أن عملية التخطيط تتضمن عددًا من الخطوات تتمثل في التالي (عبوي، ٢٠٠٨م؛ العلاق، ٢٠٠٨م):

- تحديد أهداف الدولة أو المنظمة المراد الوصول إليها.
- تحديد البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.
- وضع السياسات وآليات التنفيذ التي من خلالها يتم تحقيق تلك الأهداف.
- تحديد الموارد البشرية والمادية الحالية والمتوقعة لتحقيق الأهداف.
- وضع البرامج الزمنية والتنفيذية من خلال تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف وكيفية القيام بتلك النشاطات والترتيب الزمني للقيام بها ومن ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذها.

٢/١/٢ أهمية التخطيط:

يعد التخطيط من أهم مراحل العملية الإدارية، ويأتي في مقدمة وظائف الإدارة التي تشمل التنظيم والرقابة والتوجيه والتنسيق. لذا تزايد اهتمام الدول والمنظمات على حد سواء بالتخطيط كوسيلة فاعلة لتحقيق أهدافها المرجوة. وعدد الكثير من الكتاب فوائد ومزايا التخطيط سواء على مستوى المنظمة أو الدولة. وفيما يلي بعض الجوانب التي تبرز أهمية التخطيط (الصيرفي، ٢٠٠٧م؛ الغرياني، ١٤١٢هـ؛ الوليد، ٢٠٠٨م؛ البيشي، ٢٠١٣م؛ النمر وآخرون، ٢٠١١م؛ Bose, 2009; UNDP, 2009; Wilson and Dobson, 2008; Corum, 2015):

- من خلال التخطيط يتم تحديد الأهداف الفرعية والرئيسية للمنظمة أو للدولة المراد الوصول إليها. فالتخطيط يحدد الاتجاه ويرسم معالم الطريق.
- تحديد الموارد البشرية والمادية الحالية والمتوقعة والعمل على استغلالها بطريقة مثلى تحقق الكفاءة والفعالية.
- يساهم التخطيط في التعامل مع حالات عدم التأكد والتغيير وتقليل مخاطر المستقبل من خلال التنبؤ بما سيحدث باستخدام معلومات وبيانات الماضي والحاضر.

- يسهم التخطيط في خفض الهدر في موارد المنظمة أو الدولة والاعتماد على القدرات الذاتية للدولة أو المنظمة.
- يسهم التخطيط على مستوى المنظمة في تنمية مزايا تنافسية لها من خلال اكتشاف فرص جديدة لتطوير أنشطتها.
- من خلال التخطيط يمكن التعرف على المشكلات والمخاطر المتوقعة والعمل على معالجتها قبل حدوثها لأن التخطيط عماده التنبؤ بما سيحدث في المستقبل.
- يحقق التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة المناخ بها تنفيذ الخطة من خلال برامج زمنية وتنفيذية محددة.
- يبين التخطيط الاتجاهات الرئيسية وطرق العمل والقواعد التي يجب اتباعها عند تنفيذ الخطة.
- تحقيق رضا العاملين واستقرارهم وتعزيز انتمائهم للمنظمة وزيادة إنتاجيتهم نتيجة العمل داخل خطة محددة.
- يسهل التخطيط عملية المتابعة والرقابة من خلال قياس الأداء بوضع مؤشرات أداء رئيسية للتأكد من أن الأنشطة والأهداف تم تنفيذها وفق لما مخطط له.
- يجعل التخطيط عملية الاختيار بين البدائل واتخاذ القرارات أكثر رشداً.
- يسهل التخطيط عملية التفويض الإداري.
- تدعيم الاتصالات بين الوحدات الإدارية في المنظمة وبين العاملين فيها نظراً لمشاركتهم في إعداد الخطة ومعرفتهم بالمهام المطلوبة في الخطة.
- يتناول التخطيط محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.
- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

- وعلى المستوى الكلي (الدولة) يسهم التخطيط في تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المتوازنة بين مناطق/أقاليم الدولة، والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة والكامنة والتوظيف السليم للموارد البشرية، وتحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية وتحسين مستوى معيشة السكان ونوعية حياتهم، والإسهام في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية والديموغرافية والبيئية.

٣/١/٢ سمات التخطيط:

- من خلال عرض مفهوم التخطيط وأهميته يمكن استخلاص عدد من الخصائص والسمات التي من أهمها ما يلي (الصيرفي، ٢٠٠٧م؛ الغرياني، ١٤١٢هـ؛ Litman, 2013; Bose, 2009):
- التخطيط وسيلة لتحقيق الأهداف (Goal oriented)، لذا فإن الأهداف وهي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل يجب أن يتم تحديدها وصياغتها بصورة مبسطة وواضحة للأطراف المعنية. وتشمل العوامل الواجب توافرها في الأهداف درجة الوضوح والواقعية والتناسق والانسجام مع بعضها البعض بحيث يسهل تنفيذها، والمشروعية والقابلية للقياس
- استشراف المستقبل: يتسم التخطيط باستشراف المستقبل من خلال التنبؤ بما سيحدث بتحليل بيانات ومعلومات الماضي والحاضر.
- الاختيار وصنع القرار: يتضمن التخطيط اختيار البديل الأفضل من بين البدائل، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة اتخاذ القرارات التي تحدد الأولويات للأهداف المطلوب إنجازها على مدى البعد الزمني للخطوة في ضوء الإمكانيات المتاحة والمستقبلية.
- الكفاءة: تحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة ممكنة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- الواقعية: أن يتم بناء التخطيط على أساس واقعي يعكس ما يمكن عمله في ضوء الموارد المادية والبشرية المتاحة والمتوقعة من خلال تحليل سلاسل البيانات الزمنية سواء للمنظمة أو الدولة.

- **الشمولية:** مبدأ الشمولية أن يكون التخطيط شاملاً لجميع النشاطات وتسخير جميع الموارد المادية والبشرية والمتاحة.
- **المرونة:** القدرة على التعديل والتحديث في الخطة والتكيف مع الأوضاع المستجدة والمتغيرة متى ما دعت الحاجة. فالخطة يجب أن توضع بحيث تترك مجالاً للتعديل أثناء التنفيذ.
- **الاستمرارية:** التخطيط نشاط مستمر لا يتوقف عند إعداد خطة وتنفيذها. وهذا يعني أن هناك استمرارية في وضع الخطط طالما أن التخطيط هو الموجه الدائم للنشاطات في المنظمة.
- **التنبؤ:** من أهم سمات التخطيط أنه ذو بعد مستقبلي، وذلك بمعنى التركيز على المستقبل والاهتمام بالتنبؤ العلمي. ويعد توفير البيانات والمعلومات عن الماضي والحاضر الركيزة الأساسية للتنبؤ باستخدام الطرق الإحصائية.
- **التناسق:** ويقصد به أن تكون أجزاء الخطة متناسقة تناسقاً كاملاً سواء على مستوى الأهداف مع بعضها البعض، أو مستوى آليات التنفيذ مع بعضها البعض، أو مستوى الإجراءات والقواعد أو مستوى الأهداف وآليات تحقيقها والإجراءات والقواعد معاً.
- **التكامل:** الخطة المتكاملة هي الخطة التي تترابط وتتكامل فيها الأنشطة والمتغيرات، سواء أكان ذلك على المستوى التنظيمي أو المستوى المكاني أو مستوى الإعداد أو التنفيذ. كما يقصد بالتكامل أن تكون الخطط القصيرة الأجل والمتوسطة والطويلة الأجل متكاملة من حيث تحقيق أهداف المنظمة أو الدولة.
- **المشاركة:** التخطيط نشاط يتسم بالجماعية والتعاون والتنسيق. فمشاركة مديري ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة في إعداد وصياغة الخطط يسهل من عملية نشرها وتنفيذها لأن جميع المشاركين يعرفون مسؤولياتهم ومسئوليات غيرهم وبالتالي يتحقق التنسيق والتعاون تلقائياً.
- **الإلزام:** تصبح الخطة بعد إقرارها برنامجاً ملزماً للمؤسسات والهيئات المسؤولة عن تنفيذها ومتابعتها، وبدون هذا النوع من الإلزام قد يصبح من المتعذر تحقيق أهداف الخطة.

- الانتشار: التخطيط مطلوب لجميع مستويات الإدارة ولجميع الوحدات الإدارية للمنظمة (Planning is all Pervasive). فالقيادة الإدارية تهتم بالتخطيط على مستوى المنظمة، في حين القيادات الوسطى تركز على خطط الإدارة والقيادات في المستويات الأقل تهتم بتنفيذ الأنشطة.

٤/١/٢ أنواع التخطيط:

تختلف أنواع التخطيط باختلاف مجالاتها وطبيعة الأهداف المراد تحقيقها وآليات تنفيذها والمدة الزمنية لتحقيق تلك الأهداف، ودرجة شمولها وأنواع النشاطات المراد تخطيطها والظروف التي يجري فيها التخطيط. وفيما يلي عرض لأهم أنواع التخطيط (هلال، ٢٠١٠م؛ سالم، ٢٠١٥م؛ البيشي، ٢٠١٣م؛ الغرياني ١٤١٢هـ؛ المرواني، ١٤٢٥هـ؛ القراري، ٢٠١٦م؛ Ghatak, 2003; Solomon, Marshall, & Stewart, 2011; Bose, 2009).

التخطيط حسب البعد الزمني:

ينقسم التخطيط وفقاً للفترة الزمنية التي يستغرقها إلى ثلاثة أنواع، هي:

التخطيط الطويل الأجل: تراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل (long-term planning) من ثلاث سنوات إلى عشرين سنة. ويتسم التخطيط الطويل الأجل بأنه ذو توجه إستراتيجي يشمل جميع النشاطات على مستوى المنظمة أو الدولة. ويراعى عند بناء التخطيط الإستراتيجي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية المؤثرة في الأهداف والغايات طويلة الأجل المراد الوصول إليها. وتنتهج أسلوب التخطيط طويل المدى المتمثل في الإستراتيجية بعيدة المدى للاقتصاد الوطني (٢٠٠٤-٢٠٢٤م) التي تمثل الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي. كما تعد رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تم إقرارها في رجب ١٤٣٧هـ (أبريل ٢٠١٦) من قبل مجلس الوزراء خطة طويلة الأجل.

التخطيط المتوسط الأجل: وهو الذي يغطي فترة تراوح بين ثلاث وخمس سنوات، ومن أمثلة ذلك خطط التنمية الخمسية للمملكة العربية السعودية. وتعد الخطط متوسطة الأجل أكثر دقة وأقل عرضة للتغير قياسياً بالخطط الطويلة الأجل.

التخطيط القصير الأجل: يغطي التخطيط القصير الأجل فترة سنة أو أقل. ويرتكز التخطيط القصير الأجل على أهداف وتوجهات التخطيط الطويل الأجل. ويقوم بهذا النوع من التخطيط المديرون في المستويات الوسطى والدنيا. وينطوي التخطيط القصير الأجل على النشاطات التفصيلية المراد إنجازها خلال مدة قصيرة.

التخطيط حسب درجة الشمول:

ينقسم التخطيط حسب درجة الشمول إلى تخطيط وطني شامل وإقليمي وقطاعي. **التخطيط الوطني الشامل:** يشمل التخطيط الوطني الشامل جميع مناطق وأقاليم الدولة وكذلك جميع القطاعات. ويهتم التخطيط الوطني الشامل بالكليات فيما يتصل بالاقتصاد ومعدلات نموه والموارد البشرية وغيرها.

التخطيط الإقليمي: يهتم التخطيط الإقليمي بتنمية إقليم أو أقاليم محددة من أقاليم الدولة. ويهدف التخطيط الإقليمي إلى تحقيق درجة من التوازن في نمو أقاليم الدولة، لأنها لا تختلف فيما بينها من حيث مستويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط الإقليمي قد يكون جزءاً من التخطيط الوطني الشامل كما هو الحال في التخطيط التنموي في المملكة العربية السعودية الذي يمثل تحقيق التنمية المتوازنة بين المناطق أحد أهم مرتكزاته.

التخطيط القطاعي: يقوم التخطيط القطاعي على أساس تخطيط قطاع أو قطاعات اقتصادية أو اجتماعية محددة يكون لها أهمية خاصة على المستوى الوطني مثل قطاع الصناعة أو الزراعة. وقد يكون التخطيط القطاعي جزءاً من التخطيط الشامل، أي أن الخطط القطاعية تمثل في مجملها الخطة الوطنية الشاملة.

التخطيط حسب درجة المركزية:

ينقسم التخطيط حسب درجة المركزية إلى:

التخطيط المركزي: أن تتولى السلطة المركزية (وزارة التخطيط، هيئة التخطيط...) جميع القرارات الخاصة بالخطة. ويعرف هذا النوع من التخطيط بالتخطيط من أعلى

أسفل (Top-down). كما يمكن تبني التخطيط المركزي على مستوى المنظمة بأن تحدد الإدارة العليا الأهداف والسياسات وآليات التنفيذ وأن تقوم الوحدات الإدارية بالتنفيذ فقط.

التخطيط اللامركزي: يتيح التخطيط اللامركزي للمستويات التنظيمية والأجهزة ومنظمات التنفيذ المشاركة في التخطيط بوضع أهدافها وسياساتها وبرامجها مشروعاتها. ويعرف هذا النوع من التخطيط بالتخطيط من أسفل إلى أعلى (Bottom-up). كما يمكن أن يكون التخطيط لامركزياً على مستوى المنظمة بأن تحدد كل وحدة إدارية أهدافها وآليات تحقيقها وفق مدى زمني محدد.

التخطيط حسب التوجه:

ينقسم التخطيط حسب التوجه إلى تخطيط إستراتيجي وتكتيكي وتشغيلي كالتالي:

التخطيط الإستراتيجي: التخطيط الإستراتيجي (Strategic planning) تخطيط طويل الأجل (٥-٢٠ سنة) يتم فيه رسم الأهداف العامة المستقبلية سواء للمنظمة أو الدولة على المدى الطويل بالتركيز على المتغيرات البيئية الخارجية. وتشكل الخطة الإستراتيجية المنهج الذي تسترشد بها المنظمة في صنع قراراتها. ويتم التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا سواء في المنظمة أو الدولة. وتتكون عناصر التخطيط الإستراتيجي من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والإستراتيجيات والخطط التنفيذية.

التخطيط التكتيكي: التخطيط التكتيكي (Tactical planning) تخطيط متوسط المدى تقوم به الإدارة الوسطى لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. ويركز هذا النوع من التخطيط على النشاطات والمهام والبرامج والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة.

التخطيط التشغيلي: يركز التخطيط التشغيلي (Operational planning) على برامج العمل التفصيلية والتي عادة ما تكون في المدى القصير (أقل من سنة) ويركز دائماً على الأهداف القصيرة الأجل. ويعد التخطيط التشغيلي بمثابة خارطة الطريق للتخطيط التكتيكي ويقوم به عادة الإدارة الدنيا.

التخطيط حسب التزام جهات التنفيذ:

التخطيط التوجيهي: في التخطيط التوجيهي (Imperative planning) يتم اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالأهداف وآليات التنفيذ من خلال سلطة التخطيط المركزي بدلاً من نظام السوق. فتخصيص الموارد وإنتاج السلع والخدمات وتوزيعها تتم وفقاً لخطط وأهداف محددة سلفاً. أي، أن ما تتضمنه الخطة من إجراءات وسياسات وبرامج بمثابة أوامر يجب تنفيذها.

التخطيط التأشيري: في التخطيط التأشيري (Indicative planning) يتم اقتراح أولويات الخطط والأهداف المراد الوصول إليها ووضع سياسات تحفز القطاع الخاص من خلال آلية السوق لتحقيق تلك الأهداف. ففي حين يتيح التخطيط التأشيري للقطاع الخاص من خلال السياسات التشجيعية الإسهام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلا أنه لا يقلل من أهمية دور الدولة. وفي الحقيقة الدولة هي التي تضع السياسات المشجعة لإسهام القطاع الخاص في عجلة التنمية بالإضافة على مسئوليتها عن التنمية في كل من البنى التحتية المادية والبنية التحتية الاجتماعية. وتتبنى المملكة العربية السعودية التخطيط التوجيهي والتأشيري معاً.

التخطيط حسب الوظيفة:

ينقسم التخطيط الوظيفي (Functional planning) إلى أنواع مختلفة وفقاً للأنشطة الرئيسية أو إدارات المنظمة. ويشمل التخطيط الوظيفي تخطيط تنمية الموارد المالية، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط الإنتاج، التخطيط التسويقي،... إلخ. ومن أهم سمات التخطيط حسب الوظيفة أنه يركز على التخطيط على مستوى المنظمة أو الدولة. كما يمكن أن يكون التخطيط حسب الوظيفة تخطيطاً قصير الأجل أو متوسطاً أو طويلاً أو تخطيطاً إستراتيجياً.

التخطيط حسب طريقة المشاركة في إعداده:

ينقسم التخطيط حسب طريقة إعداده إلى ثلاثة أنواع، هي: طريقة من الأعلى إلى الأسفل (Top-down approach) وطريقة من الأسفل إلى الأعلى (Bottom-up)

approach) والطريقة المختلطة (Interactive approach). وفيما يلي وصفٌ للطرق الثلاث، (Lewis, Goodman, Fandt and Michlitsch; 2007).

- **طريقة من الأعلى إلى الأسفل:** تبدأ الدورة التخطيطية في هذه الطريقة من الإدارة العليا بوضع التوجهات العامة والرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومن ثم ترسل إلى المستويات الإدارية الأقل لتشتق أهدافاً تشغيلية تفصيلية وتضع خطط التنفيذ وترسل إلى الإدارة العليا لإقرارها.
- **طريقة التخطيط من الأسفل إلى الأعلى:** تبدأ الدورة التخطيطية من المستويات الدنيا من التنظيم الإداري الهرمي بوضع أهداف تفصيلية ومن ثم ترسل إلى الإدارة الأعلى فالأعلى لمراجعتها وتطويرها ضمن أهداف تشغيلية ومن ثم ترفع إلى الإدارة العليا لوضع أهداف إستراتيجية عامة للمنظمة بناءً على الأهداف التفصيلية ويتكرر الاتصال بين المستويات الإدارية حتى يتم إقرار الخطة.
- **الطريقة المختلطة:** وتتم في هذه الطريقة المزاوجة بين منهج من الأعلى إلى الأسفل ومنهج من الأسفل إلى الأعلى والتنسيق بينهما عبر الحوار والنقاش.

٥/١/٢ الاعتبارات التي يقوم عليها التخطيط:

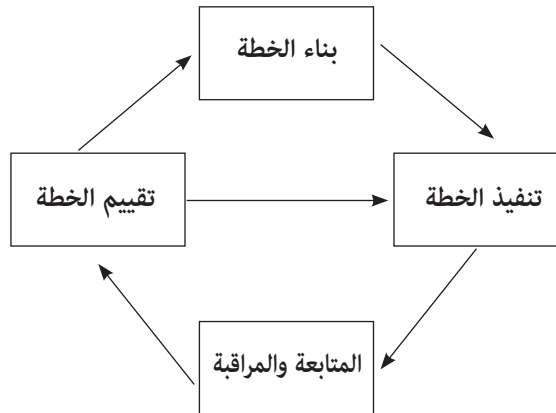
- يرتكز التخطيط على عدد من الاعتبارات الأساسية التي تمكن المنظمة أو الدولة من وضع خطط ناجحة تحقق أهدافها. ويمكن إجمال الاعتبارات التي يقوم عليها التخطيط في التالي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، الغرياني، ١٤١٢هـ):
- الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية للدولة التي تحدد المبادئ والقيم والعقائد والتوجهات الوطنية التي يقوم على أساسها وضع الخطة وسير تنفيذها.
 - تحديد أهداف المنظمة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة الحالية والمتوقعة وترتيبها حسب الأولوية ودرجة الأهمية فضلاً عن تقسيمها إلى أهداف بعيدة ومتوسطة وقصيرة الأجل بناءً على دراسات شاملة للبيئة الداخلية والخارجية.
 - تحديد السياسات وآليات التنفيذ التي تستند إلى الأهداف العامة.

- تحديد البرامج والمشروعات بحسب الأولوية استناداً إلى الإمكانيات والموارد المتاحة الحالية والمتوقعة.
- مراعاة التكامل بين مشروعات الأنشطة والقطاعات المختلفة تجنباً للتعارض والازدواج بين المشروعات المرتبطة ببعضها البعض.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط.
- تحديد مؤشرات لقياس الأداء أخذاً بمبدأ "التخطيط القائم على النتائج" الذي يحدد المخرجات بمؤشرات رقمية تقيس مدى تحقيق السياسات لأهداف الخطة.

٦/١/٢ مراحل عملية التخطيط:

يتكون التخطيط من مجموعة من الخطوات المتتابعة والمتراصة. ويختلف عدد وترتيب خطوات التخطيط تبعاً لنوع التخطيط وطبيعة نشاط المنظمة. وإجمالاً يلخص الشكل رقم (١-٢) مراحل العملية التخطيطية في بناء الخطة وتنفيذها ومتابعة تنفيذها ومن ثم مرحلة التقييم لاتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الصعوبات التي واجهت مرحلة التنفيذ وكذلك الاستفادة من نتائج التقييم في تحسين إعداد الخطط التالية. وتتضمن أي مرحلة من تلك المراحل خطوات تفصيلية. وفيما يلي وصفٌ لمراحل العملية التخطيطية:

شكل (١-٢): مراحل العملية التخطيطية



بناء الخطة:

الخطة هي نتاج عملية التخطيط وتصف الخطة بالتفصيل الطريقة التي سوف تتبع من أجل تحقيق الأهداف العامة. وتعرف الخطة على أنها مجموعة من إجراءات العمل المتسقة والمتكاملة لتحقيق أهداف محددة في مدة زمنية محددة أيضاً وفي نطاق الموارد المالية والمادية والبشرية المتاحة للمنظمة (الغرياني، ١٤١٢هـ؛ الصيرفي، ٢٠٠٦م؛ عبودي، ٢٠٠٨م). ويتضح من هذا التعريف أن عملية بناء الخطة تركز على عدد من الخطوات المتسلسلة والمتكاملة. وتشمل هذه الخطوات ما يلي:

- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بغرض تشخيص الوضع الراهن من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف تحديد الفجوة بين الوضع الراهن والوضع المراد الوصول إليه.
- تحديد المدة الزمنية التي تغطيها تحديد الخطة محل البناء.
- بناء رؤية ورسالة وقيم المنظمة وتحديد الأهداف العامة (الغايات) والأهداف المحددة المراد تحقيقها خلال فترة الخطة في ضوء الموارد البشرية والمادية المتوقعة خلال عام الخطة.
- تحديد البرامج والمشروعات التي تحقق كل هدف من أهداف الخطة وحسب أولوياتها في تحقيق تلك الأهداف.
- تحديد تكاليف تنفيذ البرامج والمشروعات التي يتطلب لها موارد مالية أو مادية مع تحديد مصادر التمويل.
- وضع الخطة التنفيذية للبرامج والمشروعات وتحديد الوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.
- تحديد الاحتياجات المادية والبشرية المطلوبة لتنفيذ الخطة.
- وضع السياسات وآليات التنفيذ والإجراءات المطلوبة لتنفيذ الخطة.
- وضع ميزانية تقديرية لتنفيذ الخطة.

- بناء مؤشرات قياس الأداء التي من خلالها يتم التأكد من مدى تحقيق أهداف المنظمة أو الدولة.
- تحديد أساليب متابعة ومراقبة وتقويم برامج ومشروعات الخطة.
- إقرار الخطة من الجهة المسؤولة سواء على مستوى المنظمة والدولة.

تنفيذ الخطة:

تعد مرحلة تنفيذ الخطة من أهم مراحل العملية التخطيطية، إذ إنها المرحلة التي تقوم فيها الوحدات الإدارية في المنظمة بتنفيذ البرامج والمشروعات المحددة في الخطة الزمنية وإنجازها. وتتطلب هذه المرحلة وضع معايير كافية لضمان التنفيذ الجيد للخطة. وفيما يلي أهم مرتكزات مرحلة تنفيذ الخطة:

- توافر الموارد البشرية والمالية اللازمة.
- وضوح الخطة التنفيذية والزمنية للبرامج والمشروعات.
- وجود آلية للتصحيح وإعادة التخطيط إذا تطلب الأمر ذلك.
- تطبيق أدوات متابعة فاعلة.
- التنسيق بين الوحدات الإدارية المنفذة للخطة والوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط.
- توضيح الإجراءات والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطة.

المتابعة والرقابة:

تعتبر مرحلة المتابعة والرقابة من أهم المراحل في عملية التخطيط؛ إذ يجب التأكد من أن النشاطات والأعمال تسير وفق الخطط. والمتابعة هي سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى التأكد من أن النشاطات والبرامج والمشروعات تم إنجازها وفق ما خطط له. فالمتابعة بهذا التعريف هي إجراء يهدف إلى كشف الأخطاء قبل أو بعد حدوثها. وكذلك عن طريق

المتابعة تقوم المنظمة بتقدير مدى الحاجة إلى تعديل الخطة في ضوء التجربة العملية ودراسة العوامل المؤثرة في كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج أو المشروع.

أما الرقابة فهي تركز على تحليل النتائج النهائية للعمل وتقدير مدى اتفاقها مع الأهداف المقررة، كما أنها تهدف إلى تحديد ما تم فعلاً من أخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحية (الغرياني، ١٤١٢هـ). وتعرف المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (الانتوساي) رقابة الأداء بأنها «فحص مستقل لمدى كفاءة وفعالية المشاريع والبرامج الحكومية أو المنظمات مع المراعاة الواجبة للاقتصاد وذلك بهدف تحسين الأداء» (www.intosai.org). ومن سمات الرقابة أنها موجهة للماضي، إذ تأتي بعد التخطيط والتنفيذ. وتمثل الرقابة مقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ القرارات والإجراءات للتصحيح.

وتنقسم الرقابة حسب طريقة تنفيذها إلى نوعين هما:

١. رقابة مباشرة وهي تتضمن مقابلات شخصية أو زيارات يقوم بها المسؤولون للتعرف على المشكلات والتحديات أثناء التنفيذ للعمل على معالجتها.
٢. رقابة غير مباشرة وتتم من خلال إعداد التقارير الدورية عن تنفيذ الخطط.

وتنقسم الرقابة من حيث التوقيت الزمني إلى التالي:

١. رقابة سابقة أو وقائية وتهدف إلى تجنب الوقوع في الأخطاء والمخالفات من خلال خطوات مختلفة من بينها إصدار الأنظمة واللوائح والإجراءات والتعليمات.
٢. رقابة لاحقة وتهدف إلى الكشف عن المخالفات والأخطاء بعد إنجاز الأنشطة، وذلك لتقييم أداء تلك الأنشطة والمسؤولين عن تنفيذها بغية الخروج بتوصيات لتجنبها مستقبلاً.
٣. رقابة متزامنة أو أثناء التنفيذ وتهدف إلى التحقق من أن العمل يؤدي بالطريقة الملائمة وأن الأحداث تتم كما هو مخطط له.

كما تنقسم الرقابة من حيث أجهزة الرقابة إلى التالي:

١. رقابة داخلية وهي رقابة تقوم المنظمة نفسها من خلال وحدات إدارية محددة كالمراجعة الداخلية وإدارة تنفيذ المشاريع وغيرها.
 ٢. رقابة خارجية وتقوم بها هيئة أو مؤسسة مستقلة كديوان المراقبة العامة.
 ٣. رقابة سياسية وتقوم بها مجالس الشورى والبرلمانات وغيرها.
- وتهدف عمليات المتابعة والرقابة إجمالاً إلى التالي:
- أن يتم تنفيذ الخطة وفق القيم المستهدفة وفي المواقيت الزمنية المحددة مسبقاً.
 - أن تكون تكلفة الأعمال والنشاطات في حدود المبالغ المعتمدة لذلك.
 - أن يتم التنفيذ بالجودة المطلوبة.
 - التعرف على مدى الانحراف عن أهداف الخطة وتحديد أسبابه وتصحيحه.
 - التأكد من أن الموارد المتاحة قد تم استخدامها الاستخدام الأمثل من خلال التحقق من سلامة التصرفات والإجراءات المالية ومن اتباع النظم القواعد العامة المقررة.
 - تنفيذ الأنظمة واللوائح والتعليمات والتأكد من أن القرارات التي اتخذت لتنفيذ الخطة كافية لتحقيق أهداف الخطة.
 - الإشراف والتوجيه من أهم أهداف الرقابة؛ إذ تقوم الجهة الرقابية بإبداء الرأي والتوجيه والإرشاد للأجهزة العامة في الأمور المالية.

مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة يتم رصد وتقييم جميع السلبيات والإيجابيات لجميع مراحل العملية التخطيطية بغية الوصول إلى مقترحات لمعالجة الصعوبات التي اعترضت عملية التخطيط. وتمثل هذه المرحلة التغذية الراجعة (feedback) للاستفادة من نتائجها في تحسين إعداد الخطط التالية، ذلك أن عملية التخطيط مستمرة.

٧/١/٢ معوقات التخطيط:

أشارت نتائج عدد كبير من الدراسات والبحوث إلى وجود العديد من المعوقات والمشكلات التي تسهم في عدم تنفيذ الخطط بالمستوى المأمول (الحيدان، ١٤٢٤هـ البيشي، ٢٠١٣م؛ الغرياني، ١٤١٢هـ المرواني، ١٤٢٥هـ الهاشم، ٢٠٠٦م؛ العلي والأمين ٢٠١٢م؛ الكلثم وبادارنه، ٢٠١٢م؛ Oladipo, 2008):

معوقات تنظيمية:

- عدم ارتباط الوحدة الإدارية المسئولة عن نشاط التخطيط بالسلطة العليا في الجهاز في بعض الأجهزة الحكومية.
- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لوحدات التخطيط بالقدر الذي يجب أن تكون عليه لكي يتسنى لها القيام بمهامها على الوجه المطلوب.
- عدم توافر الوعي الكافي بأهمية التخطيط لدى العاملين في المنظمة.
- محدودية البيانات والمعلومات الأساسية وعدم توافرها بصفة مستمرة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة، التي تساعد المخططين على رسم خططهم بشكل سليم.
- ضعف التنسيق وضعف الترابط بين الوحدة الإدارية المسئولة عن نشاط التخطيط والوحدات الإدارية الأخرى في المنظمة.
- المركزية في اتخاذ القرارات مما يحد من كفاءة عملية التخطيط.
- محدودية صلاحيات إدارات التخطيط في الأجهزة الحكومية.

معوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة:

عدم واقعية الخطة مثل أن تتضمن الخطة أهدافاً غير ممكنة التحقيق في ظل الموارد المتاحة، مما يترتب عليه الإخفاق في تحقيق الأهداف المتضمنة في الخطة.

- ضعف صياغة الأهداف.
- عدم ترتيب الأولويات في البرامج والمشروعات وفق طرق علمية.
- صعوبة النماذج المعدة لإعداد الخطط أو متابعة تنفيذ الخطط.
- المبالغة في تقدير الاحتياجات المطلوبة والتكلفة الخاصة بالمشروعات والبرامج.
- عدم وجود نظام متابعة لتنفيذ الخطط.
- ضعف التعاون بين المخططين والقائمين على التنفيذ.
- تركيز الرقابة على النواحي المالية؛ أي أن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة
- عدم القيام بالدراسات التحضيرية الكافية لإعداد الخطة.

معوقات متعلقة بالموارد البشرية:

- نقص في الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجالات التخطيط
- ضعف التدريب في مجالات التخطيط.

معوقات مرتبطة بالميزانية:

- نقص الاعتمادات المدرجة في الميزانية وعدم كفايتها لتنفيذ الأهداف المقررة في الخطة.
- عدم سماح الأنظمة المالية بالمناقلة بين البنود والأبواب في الميزانية.

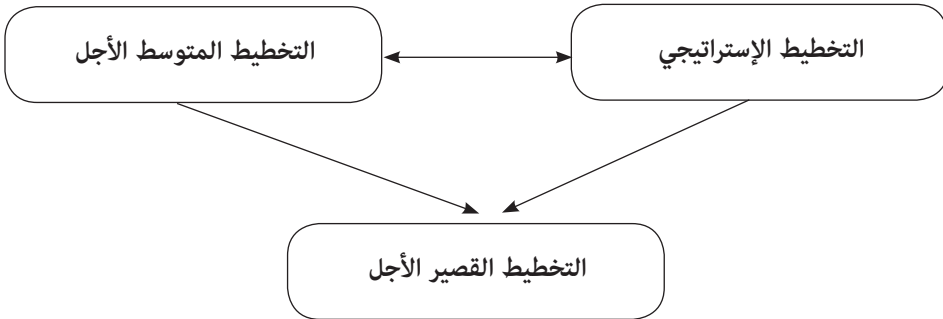
معوقات خارجية:

يتأثر مستوى تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية بعوامل خارجية لها انعكاسات على أداء الاقتصاد الكلي وبالتالي على تلك الأجهزة، كالأسعار العالمية للسلع والخدمات وكذلك تبني بعض المنظمات العالمية كصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية لسياسات اقتصادية تمتد أثرها على أداء الدولة ومن ثم على أداء الأجهزة الحكومية.

العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط المتوسط الأجل والتخطيط القصير الأجل:

التخطيط الإستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل (٥-٢٠ سنة) يتم فيه رسم الأهداف العامة المستقبلية سواء للمنظمة أو الدولة على المدى الطويل. وتشكل الخطة الإستراتيجية المنهج الذي تسترشد به المنظمة في صنع قراراتها. ويتم التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا سواء في المنظمة أو الدولة. وتتكون عناصر التخطيط الإستراتيجي من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف والمبادرات والمشاريع. وأما التخطيط المتوسط الأجل فيأرواح من حيث البعد الزمني ما بين ثلاثة إلى سبعة أعوام كالتخطيط التنموي الذي تنتهجه المملكة التي تبلغ مدة الخطة خمسة أعوام. وتتميز كل خطة تنموية في المملكة بتركيزها على مجموعة من الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية التي تنبثق من الواقع الفعلي للاقتصاد الوطني والمتغيرات والمستجدات المستقبلية؛ إذ إن خطة التنمية تعتبر إحدى حلقات التي توصل إلى تحقيق أهداف الخطة طويلة الأجل. في حين تعتبر الخطط التشغيلية التنفيذية خططاً قصيرة الأجل ومدتها عام في معظم المنظمات ويتم إعدادها بناءً على أهداف المنظمة في الخطة الإستراتيجية أو خطة التنمية الخمسية أو كليهما معاً. وتهدف الخطة قصيرة الأجل إلى تحقيق أهداف الخطة متوسطة الأجل وتتميز بدرجة أكبر من التفصيل مقارنة بالخطط متوسطة الأجل. والشكل رقم (٢-٢) يوضح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط المتوسط الأجل والتخطيط القصير الأجل.

شكل رقم (٢-٢): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وخطط التنمية الخمسية والخطط التشغيلية التنفيذية



٢/٢ التخطيط في المملكة العربية السعودية:

بدأت المملكة التخطيط التنموي منذ عام ١٣٨٩/١٣٩٠ هـ (١٩٦٩م) انطلاقاً من الحاجة الماسة لتوفير البنية الأساسية الضرورية والمتطورة والتي تعد ركيزة أساسية لتحقيق انطلاقة شاملة ومستدامة لعملية التنمية. ومر الجهاز المسئول عن التخطيط في المملكة خلال هذه الفترة بعدة مراحل لكل منها شكلها التنظيمي الخاص بها. فتطور الجهاز التنظيمي من لجنة التنمية الاقتصادية (١٣٧٨/٥/١٤ هـ) إلى لجنة المعونة الفنية (١٣٧٨/١٠/٢١ هـ) والمجلس الأعلى للتخطيط في (١٣٨٠/٧/١٧ هـ)، الهيئة المركزية للتخطيط في (١٣٨٤/٩/١٧ هـ) ووزارة التخطيط في (١٣٩٥/١٠/٨ هـ) وأخيراً وزارة الاقتصاد والتخطيط في ١٤٢٤ هـ (المرواني، ١٤٢٥ هـ).

ويتمثل الهدف العام للوزارة في إعداد خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية ومتابعة تنفيذها وإعداد الدراسات التحليلية والتقارير الاقتصادية المتخصصة المتعلقة بتلك الخطط. وفيما يلي المهام الرئيسية للوزارة:

- إعداد خطط التنمية الخمسية للمملكة ومتابعة تنفيذها.
- إعداد تقرير اقتصادي سنوي عن المملكة يتضمن تحليلاً لاقتصادها ويبين مدى التقدم الذي أحرز في هذا المجال، وما يتوقع فيه من تطورات.
- تقدير إجمالي المبالغ اللازمة لتنفيذ خطط التنمية التي يوافق عليها مجلس الوزراء وتكون هذه التقديرات أساساً لوضع الميزانية العامة للدولة والميزانيات الملحقة بها بالتنسيق مع وزارة المالية.
- إجراء الدراسات الاقتصادية اللازمة في المواضيع التي تتطلب ذلك وتقديم التوصيات التي تنتهي إليها.
- جمع وتحليل ونشر البيانات والمعلومات الإحصائية بمختلف مجالاتها الاجتماعية الاقتصادية والسكانية وإجراء مختلف الأبحاث الإحصائية حسب الاقتضاء.
- مساعدة الوزارات والأجهزة الحكومية المختلفة في شؤون التخطيط الخاصة بها.

- متابعة تنفيذ المشروعات الحيوية ورفع التقارير عنها.
 - متابعة تنفيذ خطة التنمية وتصنيف وتحليل البيانات التي ترد من جهات التنفيذ ومعرفة مدى مساهمتها أو انحرافها عن الخطة.
 - التنسيق مع الجهات الحكومية فيما يتعلق بالملاحظات على تنفيذ الخطط.
- ووضعت المملكة خطتها الخمسية التنموية الأولى للفترة (١٩٧٠-١٩٧٤م)، وتوالت الخطط الخمسية بعد ذلك تباعاً، إلى أن توصلت المملكة إلى خطتها التنموية العاشرة (٢٠١٥-٢٠١٩م). وتتميز كل خطة تنموية بتركيزها على مجموعة من الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية التي تنبثق من الواقع الفعلي للاقتصاد الوطني والمتغيرات والمستجدات المستقبلية.

١/٢/٢ مركات وأهداف التخطيط في المملكة العربية السعودية:

تمثل خطة التنمية الخمسية العاشرة المرحلة الثالثة من أربع مراحل لتنفيذ الإستراتيجية البعيدة المدى للاقتصاد السعودي. وتولي الخطة تعزيز التنوع الاقتصادي بأبعاده المختلفة اهتماماً مكثفاً، ورفع الكفاءة الإنتاجية للقطاعات العام والخاص، وزيادة القدرات التنافسية للاقتصاد السعودي، والتحول نحو الاقتصاد القائم على المعرفة والمجتمع المعرفي. ولتحقيق التقدم المنشود في المجالات التنموية آنفة الذكر؛ تستهدف الخطة تنمية الموارد البشرية وتوسيع الخيارات أمامها لاكتساب المعارف والمهارات والخبرات، وتعزيز البحث العلمي، ومواصلة الإصلاح المؤسسي، وتحسين آليات تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية ومتابعتها، وزيادة الإسهامات التنموية للقطاع الخاص وتوسيع مجالات الشراكة بينه والقطاع الحكومي، وتطوير قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز شبكات الأمان الاجتماعي ورعاية الأسرة والطفولة.

وتستند خطط التنمية إلى عددٍ من الثوابت التي تحكم مسارها، تتمثل في: المحافظة على تعاليم الشريعة الإسلامية وقيمها السامية، وترسيخ هوية المملكة الإسلامية والعربية، وتعزيز الوحدة الوطنية، والاستمرار في دعم مكانة المملكة على الصعيد الدولي، وتحقيق الأمن الوطني الشامل، وضمان حقوق الإنسان والعدل والمساواة والاستقرار الاجتماعي، وتطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة.

وتقوم الأهداف العامة لخطة التنمية العاشرة الحالية على عدد من المرتكزات، هي: النظام الأساسي للحكم، والتوجيهات السامية، والقرارات والتوجيهات الصادرة من مجلس الوزراء ومجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ومجلس الشورى. كما تم الاستناد إلى مصادر عديدة عند اختيار السياسات العامة والآليات التنفيذية المحققة لأهداف الخطة، منها: الإستراتيجيات الوطنية والقطاعية المعتمدة مثل الإستراتيجية العمرانية الوطنية، والسياسة الوطنية للعلوم والتقنية، والإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد، والإستراتيجية الوطنية للنقل، والخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات، والإستراتيجية الوطنية للصناعة وغيرها. كذلك شملت المصادر الدراسات والبحوث والتقارير الاقتصادية التي أعدتها وزارة الاقتصاد والتخطيط، ومرئيات الجهات الحكومية المختلفة، والخبراء في الجامعات السعودية، وما استجد في مجال أدبيات التنمية على المستوى العالمي والتجارب الدولية الناجحة في مجال التخطيط التنموي.

٢/٢/٢ منهجية التخطيط في المملكة العربية السعودية:

تشتمل منهجية التخطيط على العناصر الرئيسة التالية:

- أساليب التخطيط التي تتضمن الطرق والسياسات والآليات الملائمة لتحقيق أهداف الخطة.
- عملية التخطيط والتي تتم بمشاركة الجهات الحكومية الأخرى والتنسيق معها من أجل الوصول إلى مفهوم موحد حول السياسات التنموية وأولويات برامج التنمية في القطاعات المختلفة.
- الأدوات الفنية للتخطيط والتي تتضمن قواعد المعلومات والنماذج الاقتصادية بالإضافة إلى البيانات التي توفرها المسوحات الميدانية.

ولقد حدثت تطورات مهمة خلال الخطط الخمسية المتعاقبة في أساليب التخطيط. وتبنى المملكة منهجاً متكاملًا للتخطيط، يشمل التخطيط الإستراتيجي والتخطيط المتوسط المدى بشقيه التوجيهي والتأثيري، فضلاً عن التخطيط على مستوى المناطق. ويُعنى التخطيط الإستراتيجي بصياغة المنظور التنموي بعيد المدى، الذي يحدد أولويات التنمية،

والتحديات المحتملة، ومسارات النمو المستقبلية الممكنة في ضوء التطورات المتوقعة في البيئة الداخلية والخارجية.

وقد تمثل التطور الأول في التحول من أسلوب تخطيط المشروعات إلى أسلوب تخطيط البرامج القطاعية من أجل التركيز على النتائج الرئيسة وتوفير المرونة المالية الكافية لجهات التنمية الحكومية.

وتمثل التطور الثاني في التركيز على السياسات الاقتصادية والإجراءات والأدوات التي تحقق الكفاءة الاقتصادية بمفهومها الواسع (الاستثماري والإنتاجي والتنظيمي)، بينما تمثل التطور الثالث في توسيع نطاق أساليب التخطيط، بحيث يشمل على التخطيط التأشيري للقطاع الخاص إلى جانب التخطيط التوجيهي للقطاع الحكومي. ويهدف التخطيط التأشيري إلى تفعيل دور القطاع الخاص في تحقيق أهداف خطة التنمية من خلال تهيئة البيئة المواتية وتوفير الفرص الاستثمارية والحوافز التي تجذب استثمارات القطاع إلى المجالات التي توليها الخطة أولوية. ويعكس هذا التطور في أسلوب التخطيط الاهتمام المتزايد بدور القطاع الخاص في دفع عجلة التنمية الاقتصادية.

وتمثل التطور الرابع في أسلوب التخطيط فقد اتصف بزيادة الاهتمام بالبعد المكاني لخطط التنمية، وذلك من خلال استخدام الأدوات التحليلية والإحصائية لتحقيق التنمية المتوازنة بين مناطق المملكة المختلفة. وكان هذا التطور منطقياً مع تقدم الاقتصاد الوطني، حيث اكتسبت قضايا التنمية في مناطق المملكة المختلفة أهمية متزايدة في عملية التخطيط. وأما التطور الأخير فقد تمثل في التخطيط الإستراتيجي المتمثل في الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام ٢٠٢٤م. وتتلخص الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي فيما يلي: "سيكون الاقتصاد السعودي - إن شاء الله - بحلول عام ١٤٤٥/١٤٤٦هـ (٢٠٢٤م) اقتصاداً متنوعاً ومزدهراً، قائماً على المعرفة وعلى قواعد مستدامة، موفراً فرص عمل مجزية لجميع المواطنين القادرين على العمل، متسماً بنظام تعليم وتدريب عالي الجودة والكفاءة، وعناية صحية متميزة متاحة للجميع، إضافة إلى جميع الخدمات الأخرى اللازمة لتوفير الرفاهية لجميع المواطنين، وحماية القيم الاجتماعية والدينية، والحفاظ على التراث، والحفاظ على البيئة". وتمثل خطة التنمية العاشرة المرحلة الثالثة من أربع مراحل لتنفيذ الإستراتيجية

بعيدة المدى للاقتصاد السعودي بالإضافة إلى الاستفادة من الإستراتيجيات القطاعية المعتمدة، ومنها الإستراتيجية الوطنية للصناعة، والإستراتيجية العمرانية الوطنية، والسياسة الوطنية للعلوم والتقنية، وإستراتيجية التخصيص، والخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات، والإستراتيجية الوطنية للتوظيف، وإستراتيجية الموهبة والإبداع ودعم الابتكار وغيرها.

كما تم تطوير نظام متكامل من النماذج الاقتصادية والذي يتكون من أربعة نماذج متكاملة، وهي (المرواني، ١٤٣٤هـ):

- «أتمودج القرن» للتصورات البعيدة المدى ذات العلاقة بتحليل اتجاهات الموارد الاقتصادية، إضافة إلى التوقعات بعيدة المدى للطلب على العمالة غير السعودية عند معدلات نمو مختلفة.
 - «أتمودج الاختيار» للتوقعات متوسطة المدى التي تسهم في تطوير أولويات التخطيط التنموي، وتحليل مضامين السياسات المختلفة.
 - «أتمودج التنفيذ» للتوقعات قصيرة المدى ذات العلاقة بمتابعة تنفيذ الخطة وتحديد الاتجاهات القطاعية.
 - «أتمودج النفط» لتقدير الإيرادات النفطية وإعداد المسارات البديلة للتوقعات ذات العلاقة بأسواق النفط العالمية.
- بالإضافة إلى النماذج الرئيسية تم تبني خمسة نماذج متخصصة، هي العمالة والسعودة والاستثمار، والفقر والصادرات.

٢/٢/٢ خطوات إعداد خطة التنمية:

تمر عملية إعداد خطة التنمية بخطوات متسلسلة وفق برنامج زمني محدد (الشكل ٢-٢). وفيما يلي خطوات إعداد الخطة (المرواني، ١٤٢٥هـ دليل إعداد خطة التنمية العاشرة، المرواني، ١٤٣٤هـ):

١. المرحلة التحضيرية: تقوم وزارة الاقتصاد والتخطيط في هذه المرحلة بمراجعة وتقييم الأساليب التي اتبعت في الخطط السابقة لتجنب المعوقات التي واجهت إعدادها

وتنفيذها في إعداد الخطة المزمع إعدادها. وتتضمن هذه المرحلة إعداد فرق عمل إعداد الخطة.

٢. إجراء الدراسات المساندة: يركز إعداد الخطة على إجراء دراسات مساندة ومراجعة شاملة إلى ما وصلت إليه أوضاع التنمية في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

٣. وضع الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية: يتم في هذه الخطوة إعداد واعتماد الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية من قبل مجلس الوزراء.

٤. إعداد منهجية الخطة: تتضمن المنهجية الأدوات والأساليب والإجراءات الواجب اتباعها في إعداد وتنفيذ ومتابعة الخطة.

٥. إعداد تقارير أداء الاقتصاد الوطني: يتم في هذه الخطوة إعداد تقارير تقييم الأداء للقطاعات المختلفة خلال السنوات المنصرمة من الخطة الجارية.

٦. إعداد أوراق السياسات: تستعرض أوراق السياسات الصورة الكاملة لما وصلت إليه مسيرة التنمية في القطاع/الجهة من خلال تحليل الوضع الراهن لخطة التنمية قيد التنفيذ ووضع التصور المناسب للسياسات والإجراءات التنفيذية اللازمة بهدف تذليل المعوقات التي قد تواجه جهود التنمية في المستقبل.

٧. تقدير الحد الأدنى للإنفاق: تعد تقديرات الحد الأدنى للإنفاق نقطة انطلاق لإعداد سيناريوهات السقف المالي للخطة، ومن أهداف تقدير الحد الأدنى للإنفاق، هو استخدامه كخطة طوارئ يتم الرجوع إليها عند تتعرض فترة الخطة لمتغيرات مفاجئة.

٨. تقدير القوى العاملة: يتم تقدير الاحتياجات من القوى العاملة للقطاعات المختلفة خلال فترة الخطة أخذاً في الاعتبار توظيف القوى العاملة الوطنية وإحلالها محل غير السعودية.

٩. إعداد الخطط التشغيلية لخطة التنمية: تقوم الوزارات والجهات الحكومية استناداً إلى دليل إعداد خطط التنمية وبالتنسيق التام مع فرق العمل المناظرة من وزارة الاقتصاد والتخطيط بإعداد مشروع الخطط التشغيلية لخطة التنمية العاشرة وتقديمها إلى وزارة الاقتصاد والتخطيط وفق الجدول الزمني المحدد. ويتم إعداد الخطة التشغيلية للجهة الحكومية على ست مراحل وفق جدول زمني يحدد أقصى

موعد للإنجاز لكل مرحلة. وفيما يلي مراحل إعداد الخطة التشغيلية والتي تمثل أيضاً أجزاء الخطة في وثيقة تقرير الخطة للجهة:

أ- الوضع الراهن.

ب- القضايا والتحديات الرئيسية.

ج- تحليل الطلب (التحليل الاقتصادي والاجتماعي والبيئي).

د- الجوانب التنظيمية.

هـ- الأهداف العامة، والسياسات ومؤشراتها.

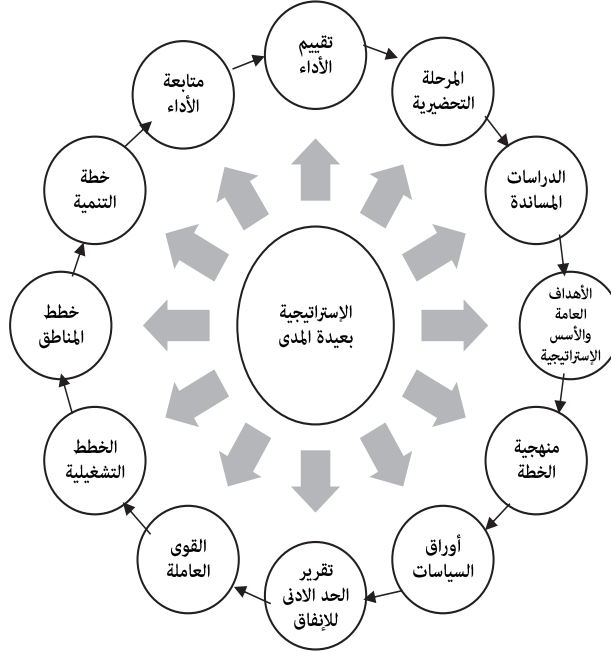
و- البرامج والمشروعات والأهداف المحددة.

١٠. إعداد تقارير المناطق: يتم إعداد الخطط التنموية للمناطق بناءً على منهجية محاور التنمية المعتمدة في الإستراتيجية العمرانية الوطنية، والمخططات الهيكلية التي أعدتها الجهات الحكومية ذات العلاقة، وذلك كأساس لنشر التنمية من المراكز الحضرية إلى التجمعات الأقل نمواً، وتحديد الفرص الاستثمارية الواعدة التي توفرها كل منطقة، وما تتمتع به من إمكانيات وميزات نسبية، علاوة على تضمين بدائل إستراتيجية التنمية العمرانية لكل منطقة، والبرامج الهادفة إلى رفع قدرات مؤسسات التنمية المحلية وتحسين كفاءة أدائها.

١١. إعداد وثيقة الخطة واعتمادها: استناداً إلى الخطوات السابقة يتم إعداد تقرير وثيقة الخطة النهائي تمهيداً لرفعها إلى مجلس الوزراء. وترفع وثيقة الخطة إلى مجلس الوزراء الذي يقوم بدوره بإحالتها إلى مجلس الشورى. وبعد مناقشة ودراسة الوثيقة يقوم مجلس الشورى بإحالتها إلى مجلس الشئون الاقتصادية والتنمية للتأكد من تماشيها مع التطلعات الوطنية العليا ومن ثم يصدر مجلس الوزراء مرسوماً باعتمادها لتصبح وثيقة رسمية توضع موضع التنفيذ.

١٢. إصدار بيان الخطة: بعد اعتماد الخطة من مجلس الوزراء تصدر وزارة الاقتصاد والتخطيط بياناً رسمياً بمحتوياتها واتجاهاتها وما تحمله من مؤشرات تنموية. ومن ثم يتم توزيع الخطط التشغيلية ووثيقة الخطة على الجهات المعنية لتنفيذها.

شكل (٣-٢): عناصر التخطيط التنموي



المصدر: المرواني، ١٤٣٤هـ (بتصرف).

٣/٢/٢ تنفيذ الخطط:

بعد إقرار مجلس الوزراء للخطط التشغيلية تبدأ الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى في التنفيذ مع بداية أول عام مالي للخطة. درجت بعض الأجهزة الحكومية على وضع خطط تشغيلية سنوية في ضوء أهدافها العامة والمحددة. وتتسم الخطة التشغيلية السنوية بالتفصيل لجميع الأنشطة والبرامج والمشروعات التي تحقق أهداف الجهة. في حين تكتفي بعض الأجهزة الحكومية بإعداد مشروعات ميزانياتها السنوية في ضوء ما ورد في الخطة الخمسية.

وفيما يتعلق بإعداد الميزانيات السنوية العامة للدولة، التي يعد من أهم الأسباب المؤدية إلى نجاح تنفيذ الخطة، تؤكد خطط التنمية المتعاقبة على أهمية ربط اعتمادات أبواب

الميزانية بالأهداف والأولويات الواردة في وثيقة الخطة والبرامج والمشروعات الواردة في الخطط التشغيلية المختلفة، والالتزام برصد البرامج والمشروعات بأهداف الخطة وأسسها الإستراتيجية. وهنا من المهم الإشارة إلى ما تضمنه قرار مجلس الوزراء رقم (٥٦٥) وتاريخ ١٣٩٥/٥/١٠هـ بأن تلتزم الوزارات والهيئات المستقلة في وضع ميزانيتها السنوية بما ورد في الخطة وما يحقق الأهداف المقررة فيها.

٤/٢/٢ متابعة ومراقبة تنفيذ الخطة:

تهدف المتابعة إلى التأكد من أن الأجهزة الحكومية تقوم بتنفيذ الخطة وفق المخطط له. وعن طريق المتابعة تقوم أجهزة المتابعة أو إدارات المتابعة في الأجهزة الحكومية من التأكد من تنفيذ البرامج والمشروعات الواردة في الخطة وإعداد التقارير الدورية عن تنفيذ جميع النشاطات المخطط لها والصعوبات التي تواجه التنفيذ. وتعد الأجهزة الحكومية التقارير التالية:

أولاً: تقارير وزارة الاقتصاد والتخطيط:

يتم متابعة تنفيذ مشروعات خطط التنمية الخمسية بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٦٨) وتاريخ ١٣٩٦/٨/٢٢هـ المنظم لقواعد متابعة تنفيذ خطط التنمية. ونص القرار على إدماج وحدات التخطيط والميزانية والمتابعة في إدارة موحدة تسمى إدارة للتخطيط والميزانية والمتابعة في كل جهة ومصلحة حكومية. كما حدد القرار مهام المتابعة ومسؤولياتها حسب التالي:

- أ- إعداد الخطط الخاصة بالوزارة أو الجهة بما في ذلك الخطط الخمسية وفقاً للتعليمات المنظمة لهذا الأمر وكذلك خطط التنفيذ السنوية.
- ب- إعداد مشروع الميزانية بما يتمشى مع الخطة الخمسية وما يحقق أهدافها طبقاً لقواعد إعداد الميزانية ونماذجها التي تصدرها وزارة المالية.
- ج- إعداد جداول التنفيذ على ضوء ما هو يتعلق بالميزانية.
- د- متابعة تنفيذ المشروعات ورفع تقارير عن سير العمل حسب النماذج التي تعدها وزارة التخطيط (وزارة الاقتصاد والتخطيط).

هـ- التنسيق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط في دراسة ما تدعو إليه الحاجة من إعادة جدولة المشروعات.

كما نص القرار في المادة السابعة منه على "تشكل لجنة من وزير التخطيط (الاقتصاد والتخطيط) ووزارة المالية والاقتصاد الوطني (وزارة المالية) وثلاثة وزراء آخرين يتولى تسميتهم نائب رئيس مجلس الوزراء، يحيل إليها رئيس مجلس الوزراء موضوعات متابعة تنفيذ الخطة التي ترد بتقارير وزارة التخطيط (وزارة الاقتصاد والتخطيط) أو تقارير هيئة التحقيق والتأديب (هيئة الرقابة والتحقيق) والتي يتطلب الأمر فيها الاستقصاء من الوزير المختص عن أسباب التأخير والتعثر في تنفيذ المشروعات، وترفع اللجنة إلى رئيس مجلس الوزراء نتيجة استقصائها ورأيها في الموضوع واقتراحاتها بالعلاج المناسب.

واستناداً إلى قرار مجلس الوزراء المشار إليه، تعد وزارة الاقتصاد والتخطيط تقرير متابعة في نهاية كل عام مالي، وذلك بالتعاون مع الجهات المعنية، ويشمل التقرير متابعة تنفيذ أهداف الخطة على المستويين الكلي والقطاعي، كما يشمل متابعة مفصلة لتنفيذ برامج التنمية ومشاريعها التي تضمنتها الخطة، ورصدًا لأبرز القضايا الجوهرية المؤثرة في مسار تنفيذ برامج التنمية ومشاريعها. ويتضمن تقرير المتابعة أيضاً موجزاً عن أداء الاقتصاد الوطني، يوضح تطور مسيرة الاقتصاد الوطني وقطاعاته الرئيسية خلال العام.

وتفعيلاً لعمليات متابعة تنفيذ الخطط، أصدر مجلس الوزراء القرار رقم (٩٩٢١) م ب) وتاريخ ١٦/١٢/١٤٢٩هـ الذي ينص الفقرة الثانية منه على "٢- على الوزارات والجهات الأخرى ذات الصلة تزويد وزارة الاقتصاد والتخطيط بكل ما تحتاجه من معلومات وبيانات ترى الحاجة إليها عند إعدادها لخطط التنمية ومتابعة تنفيذها خلال المدد المحددة لذلك".

ويُعد تطوير آليات المتابعة عملية مستمرة، تعتمد على التطورات التي تشهدها التقنيات الحديثة للاتصالات وتقنية المعلومات. فقد طوّرت وزارة الاقتصاد والتخطيط نظاماً حاسوبياً أنياً يربط بين جميع الجهات الحكومية وذلك لأغراض مساندة إعداد الخطة ومتابعة تنفيذها وتقويمها. وهو ما يُعد نقلة نوعية في هذا المجال. وقد شرعت الوزارة في تطبيق هذا النظام الإلكتروني المطوّر في إعداد خطة التنمية العاشرة. ويتم من خلال هذا النظام إدخال جميع مشروعات الخطة في قاعدة بيانات إلكترونية مشتركة تشمل

جميع البيانات التفصيلية المتعلقة بتقدم سير العمل في تنفيذ مشروعات الخطة، مما يتيح متابعتها وتقويمها بشكل مستمر. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى الأمر الملكي رقم (١٠٨٩٠) وتاريخ ١٤٣٣/٢/١٥ هـ القاضي بتكليف وزارة الاقتصاد والتخطيط بمتابعة جميع مشروعات الدولة، ورفع تقرير كل ثلاثة أشهر. وقد بدأ تنفيذ الأمر الملكي من خلال إيجاد نظام حاسوبي لمتابعة مشروعات الدولة ورصد البيانات الأساسية لكافة مشروعات الدولة، وما تم إنجازه وصرفه على هذه المشروعات، إضافة إلى تحديد المشروعات المتأخر تنفيذها والمتعثرة، وتحليل الآثار التنموية لتأخر تنفيذ تلك المشروعات على التنمية. كما جاء في الأمر الملكي أن على الوزارات الخدمية أن تبرز إعلامياً مشاريعها المعتمدة، والمنفذة، وما هو قيد التنفيذ، ومدى انعكاس ذلك على مستوى الخدمات بالأرقام، وعلى وزارة الثقافة والإعلام الرفع كل ثلاثة أشهر بتقارير عن مدى تنفيذ الوزارات الخدمية لذلك.

وقد استحدثت وزارة الاقتصاد والتخطيط نظاماً آلياً لاستقبال البيانات الأساسية من وزارة المالية، ثم إتاحتها للجهات الحكومية كل فيما يخصه، لدعم المشروعات الخاصة بها. بعد ذلك تتولى الجهات الحكومية المعنية تعبئة البيانات الخاصة بالمنجز والمنصرف، ويتولى النظام حساب التأخير في تنفيذ المشروعات، وتصنيفها حسب نسبة التنفيذ ومرحلته، موزعة حسب الجهات والمناطق وحسب المقاولين. كما يوفر هذا النظام تقارير عن المشروعات المنتهية مدة تنفيذها التعاقدية، والمتأخرة، ويصدر النظام عدداً من التقارير الأخرى وصولاً إلى إعداد الخطاب النهائي، الذي يتم رفعه إلى مجلس الوزراء. وتجري حالياً دراسة ربط نظام متابعة مشروعات الدولة بالنظام الآلي لمساندة إعداد خطة التنمية ومتابعة تنفيذها، للاستفادة من ذلك في إعداد تقارير المتابعة، وتوحيد التقارير التي يتم تزويد الأجهزة الرقابية بها، فضلاً عن توفير الوقت والجهد على الأجهزة الحكومية وبصورة خاصة الأجهزة الرقابية وسهولة الوصول إلى المعلومة بالسرعة والدقة المطلوبة.

وتضمنت خطتنا التنمية التاسعة والعاشر في خططها التشغيلية المزيد من مؤشرات قياس الأداء الرئيسة (Key performance indicators) لأغراض متابعة تنفيذ الخطة، وستدعم هذه المؤشرات عمليات المتابعة وتقويم الأداء، فضلاً عن تعزيز الدور التأسيري للخطة.

ولتفعيل عمليات المتابعة صدر عدد من الأوامر الملكية وقرارات مجلس الوزراء من بينها:

١. الأمر السامي رقم (٣٧٢١٤) وتاريخ ١٤٣٣/٨/٩ هـ القاضي بتشكيل لجنة دائمة في الديوان الملكي برئاسة مساعد رئيس الديوان الملكي لشؤون متابعة الأوامر والقرارات وعضوية كل من: وزارتي (المالية، والاقتصاد والتخطيط)، وديوان المراقبة العامة، وهيئة الخبراء بمجلس الوزراء، وهيئة الرقابة والتحقيق، وهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والأمانة العامة لمجلس الوزراء، مع ممثل عن الجهة التي تقوم اللجنة بمراجعة مشروعاتها. تعنى هذه اللجنة بمتابعة تنفيذ المشروعات التنموية والخدمية ومراجعتها في كل جهة حكومية ذات العلاقة وإعداد تقرير عنها.
 ٢. الأمر السامي رقم (١٨٠٣٨) ورقم ١٤٣٤/٥/١٣ هـ القاضي بأن تقوم الجهات الحكومية بتقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بكل مشروع من المشروعات المعتمدة في ميزانية كل منها من خلال النظام الآلي لمتابعة مشاريع الدولة التابع لوزارة الاقتصاد والتخطيط، وتعبئة الحقول الخاصة بالبيانات والمعلومات المطلوبة في النظام، وأن تقوم كل جهة بتحديث تلك المعلومات والبيانات بشكل دوري أولاً بأول.
- وإجمالاً تهدف عمليات المتابعة التي تقوم بها وزارة الاقتصاد والتخطيط إلى التالي:
- التأكد من أن عملية التنفيذ تسير وفق الأهداف الواردة في الخطة.
 - الوقوف على حالات الاختناقات والخروج عن أهداف الخطة أو الصعوبات التي تظهر عند التنفيذ وتحديد طبيعتها وكشف أسبابها ووضع الإجراءات المناسبة للتغلب عليها.
 - التعرف على الواقع الاقتصادي والاجتماعي بصورة أكثر تفصيلاً وأعمق تشخيصاً ومن ثم يتم استخلاص أهم البيانات والمعلومات اللازمة من أجل استخدامها كمدخلات للخطة اللاحقة.

ثانياً: التقارير السنوية التي تعدها الأجهزة الحكومية عملاً بمضمون المادة (٢٩) من نظام مجلس الوزراء:

تعد الأجهزة الحكومية تقارير متابعة عند نهاية كل عام مالي ورفعها عملاً بمضمون المادة (٢٩) من نظام مجلس الوزراء الذي ينص على: «الملك رئيس مجلس الوزراء هو الذي يوجه السياسة العامة للدولة ويكفل التوجيه والتنسيق والتعاون بين مختلف الأجهزة الحكومية ويضمن الانسجام والاستمرار والوحدة في أعمال مجلس الوزراء. وله الإشراف على مجلس الوزراء والوزارات والأجهزة الحكومية وهو الذي يراقب تنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات. وعلى جميع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى أن ترفع إلى رئيس مجلس الوزراء خلال تسعين يوماً من بداية كل سنة مالية تقريراً عما حققته من إنجازات مقارنة بما ورد في الخطة العامة للتنمية خلال السنة المالية المنقضية، وما واجهها من صعوبات وما تراه من مقترحات لحسن سير العمل فيها».

يحيل مجلس الوزراء تقارير الأجهزة الحكومية إلى مجلس الشورى لدراستها ورفع ما يراه حيالها إلى مجلس الوزراء. واستناداً إلى الفقرة «د» من المادة الخامسة عشر من نظام مجلس الشورى الصادر بالأمر الملكي رقم (٩١/أ) وتاريخ ١٤١٢/٨/٢٧هـ الذي نصه: «مناقشة التقارير السنوية التي تقدمها الوزارات، والأجهزة الحكومية الأخرى، واقتراح ما يراه حيالها». ويقوم المجلس بمناقشة ودراسة تقارير الأجهزة الحكومية وتصدر قرارات حيالها إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك ومن ثم رفعها إلى مجلس الوزراء. ومن بعد ذلك ترفع الوزارات والمؤسسات العامة بما فيها الجامعات والأجهزة الحكومية الأخرى مرئياتها حيال ما يرد في قرارات مجلس الشورى على التقارير السنوية إلى ديوان رئاسة مجلس الوزراء ويحيلها الديوان إلى الأمانة العامة لمجلس الوزراء. ويقوم ديوان رئاسة مجلس الوزراء بمتابعة الوزارات والمؤسسات العامة بما فيها الجامعات والأجهزة الحكومية التي لم ترفع تقاريرها.

ووفقاً لتعميم رئيس مجلس الوزراء رقم (٧/ب/٢٦٣٤٥) وتاريخ ١٤٢٢/١٢/١٩هـ يتكون تقرير الجهة الحكومية من الأجزاء التالية:

١. المقدمة: وتشمل أهداف التقرير والأجزاء التي يشتمل عليها ومنهجية إعداد التقرير.
٢. الوضع الراهن: ويتضمن التنظيم الإداري للجهاز الحكومي والموارد البشرية والمباني.

٣. الإنجازات: ويشمل أعمال الجهاز خلال سنة التقرير وعقود المشروعات الموقعة وموضوعاتها وتكاليفها وسير العمل فيها والمنجز خلال السنة من المشروعات والبرامج المعتمدة في خطة التنمية ومقارنته بما ورد في الخطة، وقرارات مجلس الوزراء والأوامر السامية التي تتضمن التوجيه بالقيام بعمل معين وماذا تم بشأنها، وإسهام القطاع الخاص في تمويل أعمال الجهاز وإدارتها، ووضع القوى البشرية من حيث التدريب والابتعاث والسعودة والمتحقق مقارنة بما هو مستهدف لسنة التقرير وبما تم في السنة الماضية ومقارنة الإنجازات بما تحقق في العام المالي السابق.
٤. الصعوبات: ويشمل هذا الجزء ذكر الصعوبات والمعوقات والمشكلات التي واجهها الجهاز وكان لها دور في عدم تنفيذ بعض الأعمال أو كلها.
٥. المقترحات: وتشمل المقترحات التي يرى الجهاز أنها تساعد على تجاوز الصعوبات والمعوقات والمشكلات التي واجهها.
٦. وبناءً على تعميم رئيس مجلس الوزراء المشار إليه، أعد معهد الإدارة العامة دليلاً استرشادياً للتقارير السنوية وشكلها، تم توزيعه على الأجهزة الحكومية.

ثالثاً: ديوان المراقبة العامة:

تُعدُّ الأجهزة الرقابية سنداً أساسياً لنجاح تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية. وفي المملكة أنشئ ديوان المراقبة العامة في عام ١٣٩١هـ كجهاز رقابي مستقل يرتبط برئيس مجلس الوزراء. ويمارس الديوان أعمال الرقابة على جميع الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة. كما يشرف على الرقابة على عملية الميزانية في الأجهزة الحكومية ومدى التزام الأجهزة بالأنظمة والتعليمات المالية في إدارة ميزانية الجهاز. وصدرت اللائحة التنفيذية لنظام ديوان المراقبة العامة بموجب الأمر السامي رقم (٣/١٨٨٣٥)س وتاريخ ١٣٩٢/٩/١٩هـ ومن أبرز معالم اللائحة الجديدة توسيع نطاق إشراف الديوان ليشمل الشركات والمؤسسات التي تسهم الدولة بكامل رأس مالها أو جزء منه بالإضافة إلى الرقابة على حسابات الدولة. ووفقاً لنظام ديوان المراقبة العامة، «يختص ديوان المراقبة العامة بالرقابة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة والمؤسسات التي تساهم الدولة بكامل رأس مالها أو جزء منه ومصرفاتها

وكذلك مراقبة كافة أموال الدولة والمؤسسات التي تساهم الدولة بكامل رأس مالها أو جزء منه المنقولة والثابتة ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال واستغلالها والمحافظة عليها» (هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، ١٤٣٦هـ). كما تم اعتماد هيكل تنظيمي جديد للديوان بموجب الأمر السامي الكريم رقم (٥٠٧/٧) م وتاريخ ١٤٠٦/٣/٢٨ هـ تم فيه إعادة تنظيم الديوان على أسس ومفاهيم حديثة تلبي متطلبات تطوير العمل، حيث تم إحداث قطاع يعنى بأعمال الرقابة على الأداء للتثبت من استخدام الجهات المشمولة بالرقابة لمواردها بكفاءة وبطريقة اقتصادية، والتحقق من نجاح تلك الجهات من تحقيق الأهداف المرسوم لها.

وفي إطار حرص الديوان على الاستفادة من الاتجاهات الحديثة في تبني أسلوب الرقابة الشاملة، وتنفيذاً لمقتضى المادة الثانية من نظامه الأساسي، فقد تبني الديوان منذ عقدين مفهوم الرقابة على الأداء إلى جانب الرقابة المالية التقليدية، وأعد بالتعاون مع معهد الإدارة العامة هيكلًا تنظيميًا جديدًا يستجيب لتطلعات الديوان في ممارسة جميع الاختصاصات الواردة في نظامه بكفاءة ومهنية عالية. ويعمل الديوان حالياً على تطبيق مفهوم الرقابة الشاملة، بعد أن تبنته كثير من الدول المتقدمة ليحل محل الرقابة المالية التقليدية. ويندرج تحت الرقابة الشاملة التي يمارسها الديوان أنواع الرقابة الآتية (ديوان المراقبة العامة، ١٤٣٧هـ):

١. الرقابة المالية اللاحقة: وهذه تشتمل على مراجعة جميع إيرادات ومصروفات الدولة وجبايتها أو صرفها، كما تشتمل أيضاً على مراجعة المستندات والقوائم المالية للشركات المشمولة برقابة الديوان، للتأكد من موافقتها للأنظمة واللوائح الصادرة بشأنها.
٢. مراجعة العقود الإدارية من الناحية النظامية: وتكون على العقود التي تبرم مع الجهات المشمولة بالرقابة والتي يتعين إرسالها إلى الديوان بعد (١٤) يوماً من توقيعها للتأكد من نظامية شروط وأسس التعاقد.
٣. الرقابة على الأداء: ويقوم بها الديوان لتقييم أداء الجهات المشمولة برقبته سواء الحكومية منها أو التجارية المشمولة برقابة الديوان. وذلك للتأكد من الكفاءة والاقتصادية والفاعلية في إدارة أعمال هذه الجهات وبلوغ أهدافها المرسومة.

٤. الرقابة البيئية: تلك الرقابة التي تهتم بالأمور المتعلقة بمكونات البيئة (الأرض - الهواء - الماء)، وتندرج هذه الرقابة ضمن الأنواع الثلاثة للرقابة (الرقابة المالية - رقابة الالتزام - رقابة الأداء)، وذلك حسب الأهداف التي توضع أثناء تنفيذ مهام الرقابة، كما قد تكون هذه المراجعة شاملة لجميع أنواع الرقابة الثلاثة المذكورة آنفاً.

٥. رقابة الأنظمة الآلية: تلك الرقابة التي تركز على تقييم عمل الجهة في المحافظة على موجودات مراكز المعلومات وأجهزة الحاسب الآلي وتوفير الحماية اللازمة لها، وتكامل البيانات وسلامتها، وكفاءة وفاعلية الأنظمة المعمول بها ومدى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه المراكز.

ويمارس الديوان أعمال الرقابة حسب الظروف المناسبة لأعمال الرقابة التي يقوم بها بأحد الأسلوبين التاليين (ديوان المراقبة العامة، ١٤٣٧هـ):

- تنفيذ المراجعة مكتبياً: ويتم ذلك في مقر الديوان الرئيس ومواقع فروعه، حيث ترسل الجهات المشمولة بالرقابة مستنداتها وحساباتها وعقودها إلى مقر الديوان أو أحد فروعه حسب الاختصاص لمراجعتها وإكمال اللازم بشأنها.
- تنفيذ المراجعة ميدانياً: ويتم ذلك في مواقع الجهات المشمولة بالرقابة، ويتبع هذا الأسلوب بشكل أوسع في رقابة الأداء وتقييم أنظمة الحاسبات الآلية ومراكز المعلومات وتنفيذ عقود المشروعات.

وحرصاً من الديوان على الإسهام الفعّال في رفع كفاءة الأداء وتطوير أساليب العمل الحكومي؛ فقد بدأ بربط برامجه الرقابية بالخطط الخمسية للدولة. وذلك من خلال خطط تنفيذية متوسطة المدى تعدّها وتنفّذها إدارات الرقابة في الديوان، تركز فيها على متابعة تحقيق الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية الواردة في خطط التنمية الخمسية للدولة. ولتحقيق ذلك تبنى الديوان ما يعرف بمشاريع التدقيق، حيث يتم وضع هدف رئيسي لكل مشروع انطلاقاً من الخطط الخمسية للدولة ومن ثم القيام بمجموعة من مهام تدقيق الأداء، لكل مهمة هدف مستقل يندرج تحت الهدف الرئيسي للمشروع كهدف فرعي. هذا وبالإضافة إلى إصدار تقارير مستقلة لكل مهمة يقوم الديوان بعد إنجاز كافة أهداف المشروع، بإصدار تقرير شامل لنتائج مشروع التدقيق بكامله ويهدف هذا الأسلوب

إلى تأكد الديوان من قيام الجهات المشمولة برقابته بتنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي اعتمدها الدولة والتي تركز على أهم المشاريع التنموية التي تهم المواطن، وبهذا تعطي تقارير الديوان نتائج متزامنة عن تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للدولة، مما يساعد على تحديد الاختلافات، وتشخيص أسبابها واقتراح التوصيات المناسبة لتجنبها في الوقت المناسب.

٦/٢/٢ التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية:

شهدت العقود الأخيرة اهتماماً متزايداً بمفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأصبح واحداً من أهم أسس ومرتكزات الإدارة في المنظمات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية لتطویر أدائها وتحقيق أهدافها طويلة الأجل. وعلى الرغم من أنه لا يوجد نظام يلزم الأجهزة الحكومية لإعداد خطط إستراتيجية، إلا أن هناك أجهزة وقطاعات كثيرة أعدت خطط إستراتيجية لها. وتجدر الإشارة إلى أن مجلس الوزراء وجه الأجهزة العامة ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة بأن تنسق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط عند إعداد خططها الإستراتيجية وتطويرها وفقاً لقراره رقم (٩٩٢١/م ب) وتاريخ ١٦/١٢/١٤٢٩هـ.

وترسيخاً للبعد الإستراتيجي في عملية التخطيط، أعدت وزارة الاقتصاد والتخطيط الإستراتيجية البعيدة المدى للاقتصاد الوطني حتى ٢٠٢٤م في ضوء المستجدات الاقتصادية المحلية، والتغيرات الاقتصادية الدولية، والتوقعات الخاصة بالمسار المستقبلي لبعض المتغيرات الاقتصادية ومنها التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة.

كما يركز بناء الخطط الخمسية على الإستراتيجيات القطاعية المعتمدة، ومنها الإستراتيجية الوطنية للصناعة، والإستراتيجية العمرانية الوطنية، والسياسة الوطنية للعلوم والتقنية، وإستراتيجية التخصيص، والخطة الوطنية للاتصالات وتقنية المعلومات، والإستراتيجية الوطنية للتوظيف، وإستراتيجية الموهبة والإبداع ودعم الابتكار والإستراتيجية العامة للإسكان.

٧/٢/٢ رؤية المملكة ٢٠٣٠:

تبنّت المملكة في عام ٢٠١٦ «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠» لتكون منهجاً وخارطة طريق للعمل الاقتصادي والتنموي في المملكة. وقد رسمت الرؤية التوجهات والسياسات العامة للمملكة، والأهداف والالتزامات الخاصة بها، لتكون المملكة نموذجاً رائداً على كافة المستويات (<http://vision2030.gov.sa>).

وتتمحور الرؤية حول ثلاثة عناصر رئيسية هي: المجتمع الحيوي، والاقتصاد المزدهر، والوطن الطموح؛ وفقاً لوثيقة الرؤية «هذه المحاور تتكامل وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافنا وتعظيم الاستفادة من مرتكزات الرؤية». واحتوت الرؤية على عدد من الأهداف الإستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي. وأقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إطار حوكمة فعال ومتكامل بهدف ترجمة هذه الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الإستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية. وتعتمد تلك البرامج على آليات عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محدّدة زمنياً، وستطلق هذه البرامج تبعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً لتحقيق «رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠».

وانسجاماً مع الرؤية تمت إعادة هيكلة بعض الوزارات والأجهزة والمؤسسات والهيئات العامة بما يتوافق مع متطلبات هذه المرحلة، ويحقق الكفاءة والفاعلية في ممارسة أجهزة الدولة لمهامها واختصاصاتها على أكمل وجه، ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين وصولاً إلى مستقبل زاهر وتنمية مستدامة. وقد كلف مجلس الوزراء مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية بوضع الآليات والترتيبات اللازمة لتنفيذ هذه الرؤية ومتابعة ذلك. واحتوت الرؤية على عدد من الأهداف الإستراتيجية، والمستهدفات، ومؤشرات لقياس النتائج، والالتزامات الخاصة بعدد من المحاور، والتي يشترك في تحقيقها كل من القطاع العام والخاص وغير الربحي. وأقر مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية إطار حوكمة فعالاً ومتكاملاً بهدف ترجمة هذه الرؤية إلى برامج تنفيذية متعددة، يحقق كل منها جزءاً من الأهداف الإستراتيجية والتوجهات العامة للرؤية. وتعتمد تلك البرامج على آليات

عمل جديدة تتناسب مع متطلبات كل برنامج ومستهدفاته محدّدة زمنياً، وستطلق هذه البرامج تباعاً وفق المتطلبات اللازمة وصولاً لتحقيق الرؤية. وفي هذا الصدد قام المجلس بتأسيس عدد من الأجهزة الممكنة والداعمة لإطلاق هذه البرامج ومتابعتها وتقييمها وتحديد الفجوات فيها وإطلاق برامج إضافية مستقبلاً، ومنها مكتب الإدارة الإستراتيجية والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة، ومركز الإنجاز والتدخل السريع، ومكتب إدارة المشروعات في مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، وغيرها.

ويعزز إطار حوكمة تحقيق الرؤية من رفع كفاءة التخطيط على مستوى الجهات الحكومية، ورفع وتيرة التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف الوطنية المشتركة، وضمان سرعة الإنجاز في المشروعات والمبادرات، تحقيق الاستفادة في العمل والأثر عبر المراجعة الدورية لمستوى التنفيذ وتقييم الأداء. ولأجل بناء القدرات والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف الطموحة للرؤية ظهرت الحاجة إلى إطلاق برنامج التحول الوطني على مستوى (٢٤) جهة حكومية قائمة على القطاعات الاقتصادية والتنموية في العام الأول للبرنامج. ويحتوي البرنامج على أهداف إستراتيجية مرتبطة بمستهدفات مرحلية إلى العام ٢٠٢٠م، ومرحلة أولى من المبادرات التي سيبدأ إطلاقها ابتداء من عام ٢٠١٦م لتحقيق تلك الأهداف والمستهدفات، على أن يلحقها مراحل تشمل جهات أخرى بشكل سنوي. واستخدم البرنامج وسائل مبتكرة في إدراك التحديات واقتناص الفرص، واعتماد أدوات فعّالة للتخطيط وتفعيل مشاركة القطاع الخاص والتنفيذ وتقييم الأداء، ووضع المستهدفات المرحلية لبعض الأهداف الإستراتيجية للرؤية، بما يضمن بناء قاعدة فعّالة للعمل الحكومي ويحقق ديمومة العمل وفق أساليب مبتكرة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة على المستوى الوطني.

ومن جانب آخر، تقوم وزارة الاقتصاد والتخطيط بالتنسيق مع الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى بمراجعة خطة التنمية الخمسية بناءً على الأهداف الواردة. كما تم تغيير عام أساس الخطة العاشرة من ٢٠١٥م إلى ٢٠١٦م. كما طلب من الأجهزة الحكومية مراجعة جميع أهدافها العامة وسياساتها وأهدافها وبناء مؤشرات قياس إضافية لتحقيق الرؤية.

٣/٢ الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسة السابقة التي تناولت تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية وبعض الدول العربية وبعض الدول الأجنبية. سيتم أولاً عرض الدراسات العربية ومن ثم الدراسات الأجنبية.

أولاً - الدراسات العربية:

واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية:

أجرى الدلبي (٢٠٠٣م) دراسة بعنوان «واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية» بالتطبيق على عينة مقدارها (١٨٢) من العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة من الحاصلين على الثانوية العامة فأعلى، بهدف التعرف على الواقع الفعلي لاستخدام التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح بالعينة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١. إن أهم الأبعاد التي يراعيها التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة هي: الأبعاد الاقتصادية، والأبعاد التقنية، والأبعاد السياسية على الترتيب.
٢. أهم المعوقات التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة هي: عدم اهتمام الإدارة العليا بمشاركة العاملين في التخطيط الإستراتيجي، وضعف التنسيق بين قطاعات المؤسسة المختلفة، وعدم الاهتمام بوسائل تنفيذ الخطط المستقبلية.

العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية:

هدفت دراسة العفيف (٢٠٠٥م) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي التالية في الأجهزة الحكومية الأردنية: (الكفاءات البشرية، التمويل، التشريعات،

المعلومات، التكنولوجيا)، واستهدفت الإدارتين العليا والوسطى للتعرف على اتجاهاتهم نحو هذه العوامل وأثرها على التخطيط الإستراتيجي. وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل المؤثرة في التخطيط الإستراتيجي جاءت يمكن ترتيبها حسب شدة التأثير كما يلي:

١. نقص الكفاءات البشرية،

٢. نقص التمويل،

٣. نقص المعلومات،

٤. قدم التشريعات،

٥. نقص التكنولوجيا.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات، أهمها ما يلي:

أولاً: ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتمكين الأجهزة الحكومية من الحصول على الوسائل التكنولوجية اللازمة وتحديثها وتطويرها لخدمة أغراض التخطيط الإستراتيجي. ثانياً: استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة وتوفير التدريب اللازم لها لتنمية مهاراتها في التخطيط الإستراتيجي.

ثالثاً: إعادة النظر في التشريعات الإدارية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي بصفة دورية وتقييم مدى ملاءمتها للتطورات الحديثة، والعمل على تحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

رابعاً: إيجاد وحدات متخصصة بالتخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية التي لا توجد فيها مثل هذه الوحدات، وعدم الاكتفاء بلجان التخطيط والتنسيق الحالية، وذلك لتولي مهام التخطيط الإستراتيجي بصورة دائمة، وبكفاءة وفاعلية أكبر.

خامساً: تفعيل دور المركز الوطني للمعلومات وتدعيم جهوده في توفير المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي؛ لأن نجاح التخطيط الإستراتيجي يعتمد بالدرجة الأولى على توافر معلومات دقيقة وحديثة.

إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية:

هدفت دراسة الشهري (٢٠٠٦م) إلى معرفة جذور معوقات أجهزة التطوير الإداري، التي أسهمت في الحد من كفاءة وفعالية هذه الأجهزة، ومعرفة ملائمة الخطط الحالية التي تستخدمها أجهزة التطوير الإداري مع معايير التخطيط الإستراتيجي، وأيضاً الوقوف على مدى التنسيق والتعاون ما بين أجهزة التطوير الإداري من جهة والأجهزة الحكومية من جهة أخرى. بالإضافة إلى معرفة تأثيرات عناصر البيئة السعودية على مجهودات التطوير الإداري. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي والتحليلي، وحدد مجتمع بحثه بالمديرين وأخصائيي التطوير العاملين في أجهزة التطوير الإداري في المملكة. ومن ثم باستخدام أسلوب المعاينة جمع الباحث بيانات الدراسة من عشوائية طبقية قوامها (٢٣٢) مفردة من مجتمع الدراسة. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج التي مكنته من إثبات صحة فرضيات الدراسة، وكان أهم هذه النتائج تتعلق بوجود معوقات جوهرية منها عدم توافق الخطط الحالية المعمول بها في أجهزة التطوير مع معايير التخطيط الإستراتيجي، كذلك عدم المشاركة الفعلية من قبل أخصائيي التطوير في أجهزة التطوير والأجهزة الحكومية في صياغة الخطط الحالية. وتجاهل صانعي الخطط للعناصر المؤثرة في البيئة السعودية وتأثيراتها على فعالية أجهزة التطوير الإداري. بالإضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى وجود معوقات رئيسية تؤثر سلباً على كفاءة أجهزة التطوير الإداري بشكل خاص والأجهزة الحكومية بشكل عام. وهذه المعوقات تتعلق بالعوامل الإدارية والمالية والسياسية والاجتماعية والنفسية والتكنولوجية وتحديات العولمة. وقد اقترحت الدراسة عدداً من التوصيات التي قد تسهم في تطوير أجهزة التطوير الإداري وأهمها: تنمية التفكير الإستراتيجي في مؤسسات المجتمع المدني في المملكة، وإنشاء مركز وطني للمعلومات يقدم خدماته لأجهزة التطوير وللأجهزة الحكومية فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وإجراء البحوث المسحية لدراسة العناصر المؤثرة في البيئة السعودية والقضاء على العادات القبلية السلبية. وتوفير السلطات والمشاركة والدعم المالي لأجهزة التطوير الإداري، وتنمية ثقافة الانتخاب ومبدأ الشفافية في هذه الأجهزة والتعامل بإيجابية مع تحديات العولمة كالانفتاح الحضاري وتطوير القوانين وتوسيع قاعدة الحوار في مؤسسات الإدارة العامة ومنها أجهزة التطوير الإداري، وجعل هذه الأجهزة تعمل بعقلية السوق وبث روح المنافسة فيما بينها.

واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية:

هدفت دراسة الهاشم (١٤٢٧هـ) إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية، وقد اعتمد على المنهج المسحي الوصفي لبناء الإطار الفكري والخلفية العلمية لموضوع الدراسة. وطرحت الدراسة الأسئلة البحثية التالية: (١) هل تمارس الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية المركزية السعودية؟، (٢) ما المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، بحسب رأي القيادات بالإدارة العليا؟. وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد الدراسة الذين يمثلون القيادات الإدارية العليا وذلك في جميع الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) في مدينة الرياض باستثناء القيادات في وزارات الخارجية ووزارة الداخلية ووزارة الدفاع والطيران باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم الأجهزة الحكومية المركزية السعودية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية، وذلك حسب إفادة (٥٢%) من أفراد الدراسة، وعند ممارستها اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة بعض الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية بالمقارنة بتقويمها، كما أظهرت الدراسة أن من أهم الأسباب التي تحول دون تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية: عدم توافر المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي، وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد إستراتيجية، بالإضافة إلى عدم وجود رسالة مكتوبة ومعروفة للعاملين في المنظمة. وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني إستراتيجيات فعالة موجهة لكل جهاز حكومي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى الاهتمام بجمع وتحديث هذه البيانات بصفة دورية، والعمل على الحد من المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال إيجاد نظام معلومات إستراتيجي فعال ومستمر لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبيئة الخارجية المحيطة بالأجهزة الحكومية، والتدريب المستمر للقيادات العليا والموظفين على إعداد الإستراتيجيات الفعالة لإدارة تلك الأجهزة، كذلك التحول من الرقابة على المدخلات والإجراءات والقواعد إلى الرقابة على المخرجات والنتائج التي تم تحقيقها.

التخطيط الإستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية:

أجرى الحربي (٢٠٠٨م) دراسة عن التخطيط الإستراتيجي في مدينة الرياض بالتطبيق على عينة مقدارها (٥٣٣) من العاملين في مديرية الدفاع المدني بمدينة الرياض، والتي تمثل مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، بهدف التعرف على مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، ومدى وجود عوامل تعين على ممارسته وفقاً للأساليب المهنية الصحيحة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح بالعينة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١. لا يزال التخطيط الإستراتيجي في المديرية العامة للدفاع المدني دون المستوى نتيجة غياب ثقافة التخطيط الإستراتيجي.
٢. ضعف التنسيق والتعاون بين المستويات الإدارية لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي.
٣. قلة فرص التدريب المناسبة للقيادات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الأخرى في مجالات التخطيط الإستراتيجي.
٤. تنشغل الجهات الإدارية العليا بالمسائل الروتينية مما يحد من دورها في ممارسة التخطيط الإستراتيجي.
٥. إن المعوقات المهمة التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الدفاع المدني هي: عدم توافر نظام اتصال متطور، وعدم وجود وحدات إدارية متخصصة للتخطيط الإستراتيجي، وعدم وجود نظام فعال للرقابة والمتابعة.
٦. إن أقل خصائص التخطيط الإستراتيجي المتوافرة في المديرية العامة للدفاع المدني، هي: وضع خطط طويلة الأمد في الجهاز لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها.
٧. إن أهم المعوقات التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية هي: عدم وجود نظام اتصال فعال، والمركزية الشديدة والاستبداد بالرأي، وعدم مشاركة العاملين في التخطيط الإستراتيجي، وعدم توافر الثقافة التنظيمية الملائمة،

والصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتغير، وعدم وضوح أهداف القطاع، وضعف الحوافز المادية والمعنوية وانخفاض الدافعية.

دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض:

أجرى الدوسري (١٤٣١هـ) الدراسة في مدينة الرياض على عينة مقدارها (١٨٣) من منسوبي الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي بالرياض. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. تبين أن مقومات التخطيط الإستراتيجي متوافرة بدرجة متوسطة في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي ومن أهمها: تحديد الأدوار والمسؤوليات - وحدة القيادة - توفير نظام فعال للاتصال بين القيادة والقاعدة - اشتغال الخطط الإستراتيجية على معايير لقياس الأداء - التحديد الدقيق للإمكانات المادية والبشرية والتنظيمية المتاحة.

٢. إن قلة الموارد البشرية والمالية وضعف الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية - المركزية، وعدم تمكين المرؤوسين المختصين من إنجاز الأهداف الواردة في الخطة الإستراتيجية من المعوقات التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أدائهم في مطار الملك خالد الدولي.

دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية:

أعدت (محمود، ٢٠١٠م) دراسة نظرية بينت فيها دور وأهمية استشراف المستقبل من خلال التخطيط الناجح. إذ اتضح من خلال التحليل النظري لمضامين ما يطرحه الباحثون في هذا المجال بأن المقومات الرئيسية لصناعة النجاح تبرز في قدراتها على استشراف المستقبل لوضع الخطط المناسبة لمواجهة ذلك المستقبل وفهم آفاقه وتحدياته لتكون رؤى واضحة ودقيقة. وقد خلص البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- لا يمكن أن يستمر النجاح لأي منظمة ما لم تمتلك رؤية واضحة للمستقبل.
- الاستشراف يوفر للقائمين بعملية التخطيط جانباً مهماً من القاعدة المعرفية المطلوبة لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط.
- هنالك مقومات أساسية لنجاح عملية التخطيط مثل (وضوح الأهداف، استمرار المعلومات، مرونة الخطة وغيرها).

دور التخطيط الإستراتيجي وتحقيق أهداف الإعلام الأمني للمديرية العامة للجوازات:

تم إجراء هذه الدراسة (الدكان، ٢٠١٠م) في مدينة الرياض على عينة مقدارها (٢٥٥) فرداً من العاملين في دوائر وقطاعات الإعلام الأمني بمدينة الرياض، بهدف التعرف على مدى توظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي في تخطيط الإعلام الأمني للجوازات، ومدى إسهام التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف الإعلام الأمني للجوازات، والمعوقات التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف الإعلام الأمني، وسبل تفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف الإعلام الأمني. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق أسلوب المسح بالعينة الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١. إن عناصر التخطيط الإستراتيجي التي يتم توظيفها في تخطيط الإعلام الأمني للجوازات هي: الدعم السياسي من القيادة لمراحل تطبيق الإستراتيجية وأهدافها، وتوقيت تنفيذ الخطط وفقاً للمواسم والمناسبات الدينية والسياسية.
٢. إن عناصر التخطيط الإستراتيجي التي تسهم في تحقيق أهداف الإعلام الأمني للجوازات بدرجة عالية هي: تحقيق مكاسب (اجتماعية، اقتصادية، أمنية، صحية، فكرية، حضارية) وتطويع الأنظمة والقوانين لخدمة قضايا المجتمع السعودي، وتحقيق الأهداف المتوسطة المدى.
٣. إن المعوقات المهمة جداً التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف الإعلام الأمني بدرجة قوية جداً هي: تردد بعض المديرين في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وقصور الدراسات والبحوث العلمية التي تحدد الرؤى المستقبلية الاستشرافية، وتغير الفكر الإستراتيجي لدى بعض القيادات العليا.

معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها:

توصل الباحثان (الكثثم، وبدارنه، ٢٠١٢م) في دراسة عن معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى، من خلال نتائج المسح الذي أجري على (١٤٣) عضو هيئة تدريس من مختلف الأقسام في كلية التربية بجامعة أم القرى أن هناك (١٢) معوقاً تواجه الجامعة بدرجة كبيرة و(٦) معوقات تواجهها الجامعة بدرجة متوسطة كالتالي:

المعوقات التي تواجهها الجامعة بدرجة كبيرة:

- الروتين والتعقيد الإداري في الجامعة.
- صعوبة تحليل البيئة الخارجية للجامعة.
- ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني.
- عدم اعتماد معايير التميز والاقتدار في اختيار القادة الأكاديميين والإداريين.
- اعتقاد بعض المسؤولين أن رسالة الجامعة ورؤيتها هي مجرد شعارات فقط.
- المركزية في صناعة القرار داخل الجامعة.
- الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات.
- نقص خبرة المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي بخطواته وأساليبه.
- وجود فجوة بين برامج الجامعة ومتطلبات سوق العمل.
- قلة اطلاع المسؤولين على تجارب بعض الجامعات المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط الإستراتيجي وعدم مواكبتها للمستجدات الحضارية.
- عدم اشتراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التخطيط الإستراتيجي.

المعوقات التي تواجهها الجامعة بدرجة متوسطة:

- قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية للقائمين على إعداد الخطط وتنفيذها.
- مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين في الجامعة.
- غموض مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى بعض القادة الأكاديميين والإداريين.
- نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- الاعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط، وليس مسؤولية الإدارة في كافة المستويات.
- عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الجامعة.

معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة:

هدفت دراسة العلي والأمين (٢٠١٢م) إلى استكشاف معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة تبوك، جامعة الحدود الشمالية، جامعة الجوف، جامعة حائل) وفق المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة باستخدام المقابلات المقننة مع عينة عنقودية حجمها (١٤٤) فرداً يمثلون عمداء الكليات والعمادات ورؤساء الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات. ومن أبرز ما أظهرته هذه الدراسة وجود أكبر خمسة معوقات لتطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الناشئة، هي:

- عدم وضوح سياسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى بعض العاملين بالجامعات والذي من شأنه أن يقلل من إمكانية تنفيذ الأهداف الإستراتيجية في وقتها المحدد.
- المركزية في اتخاذ القرار داخل الجامعة الناشئة.
- نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- الاعتقاد السائد بأن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية جميع الإدارات في كافة المستويات.

- عدم التقييم المستمر لجوانب الخطة الإستراتيجية التي تضعها الجامعة.

ولمعالجة تلك المعوقات، أوصت الدراسات بالمقترحات التالية:

- تشكيل لجنة دائمة في كل جامعة؛ بهدف مراجعة وإعادة صياغة سياسات تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتوضيحها لجميع العاملين بالجامعة في كافة المستويات؛ بغية تحديد الأدوار لكل جهة من جهات الجامعة في تنفيذ تلك السياسات للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في وقتها المحدد.
- ضرورة تزويد جميع المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة (عمادة التطوير والجودة) بكافة الوسائل التقنية الحديثة اللازمة للتخطيط الإستراتيجي وتطبيقه ومتابعة ذلك جنباً إلى جنب، مع دعمهم بالكفاءات البشرية المؤهلة وذات الخبرات المتميزة في مجال التخطيط الإستراتيجي.
- عقد ورش عمل لمختلف فئات العاملين في الجامعات الناشئة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين بهدف توضيح وشرح الخطة الإستراتيجية للجامعة وأهمية دور كل جهة في الجامعة في تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- عقد ثلاث ورش عمل على الأقل خلال العام الواحد تحت مسمى (طرق وأساليب تنفيذ الخطط الإستراتيجية بالجامعة)، وذلك بغرض توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بتنفيذ وتطبيق الخطط الإستراتيجية بكليات وعمادات الجامعة وفق منهج علمي صحيح.
- تبادل الزيارات والخبرات في مجال التخطيط الإستراتيجي مع الجامعات الرائدة محلياً بالمملكة وإقليمياً بالجامعات دول مجلس التعاون وبقية الدول العربية بغرض الوقوف على تجاربهم في تذليل والتغلب على معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي.
- الوقوف على تجارب الجامعات الأجنبية بالدول المتقدمة في مجال تنفيذ وتطبيق الخطط الإستراتيجية، وذلك من خلال الزيارات وعقد الشراكات ذات الاهتمام المشترك في مجال التخطيط الإستراتيجي.

- العمل على تخصيص موارد مالية عن طريق التنسيق الكامل مع وزارة المالية لتخصيص بند من بنود الميزانية السنوية للجامعات الناشئة بغية تنفيذ الخطط الإستراتيجية وبرامجها وفق إطارها الزمني المحدد.

التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية:

أجرى الناصر (١٤٣٣هـ) دراسة بعنوان «التخطيط الإستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية». وتم إجراء هذه الدراسة بمدينة الرياض على عينة مقدارها (١١٣) مفردة من القيادات الأمنية العليا والوسطى والإشرافية بالإدارة العامة لدوريات الأمن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي عن طريق المدخل المسحي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

١. أكثر خصائص التخطيط الإستراتيجي المتوافرة في الإدارة العامة لدوريات الأمن هي: وجود رقابة وتقييم على مستوى الجهاز ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الجهاز للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقاً للخطط الإستراتيجية والتفصيلية الموضوعة.

٢. أقل خصائص التخطيط الإستراتيجي المتوافرة في الإدارة العامة لدوريات الأمن هي: وضع خطط طويلة الأمد في الجهاز لدراسة المشكلات المحتملة والاستعداد لمواجهتها.

٣. أهم المعوقات التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية هي عدم وضوح أهداف القطاع، والمركزية الشديدة والاستبداد بالرأي، وعدم وجود نظام اتصال فعال، وعدم توافر الثقافة التنظيمية الملائمة، وعدم مشاركة العاملين في التخطيط الإستراتيجي، والصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتغيير، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وانخفاض الدافعية.

دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية:

هدفت دراسة ابن طالب (١٤٣٣هـ) إلى معرفة دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية. تم إجراء هذه الدراسة على عينة مقدارها (٢٩١) مفردة،

من الضباط العاملين بكل من مديرية الأمن العام، والمديرية العامة للدفاع المدني. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل الدراسات الوثائقية، ومدخل المسح الاجتماعي الأمنية، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مدى إلمام القيادات في الأجهزة الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الإستراتيجي.
٢. التعرف على مدى توفر مقومات التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الأمنية.
٣. التعرف على مدى إسهام برامج التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.
٤. التعرف على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

وأهم النتائج التي توصلت إليها:

١. إلمام القيادات الأمنية بمفهوم وأهداف التخطيط الإستراتيجي وأهميته لتطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة.
٢. أن ضعف الإمكانيات المالية المتاحة يشكل أهم العوائق لتنفيذ الخطط الإستراتيجية في الأجهزة الأمنية.
٣. إن برامج التخطيط الإستراتيجي تسهم بدرجة كبيرة في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.
٤. أفادت هذه الدراسة الباحث في تسليط الضوء على مقومات التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الأمنية، ومعوقاته، ودوره في رفع أداء الأجهزة الأمنية.

أسباب تعثر المشاريع الحكومية وسبل التغلب عليها: دراسة تحليلية:

أجرى المرواني (١٤٣٣هـ) دراسة عن أسباب تعثر المشاريع الحكومية وسبل التغلب عليها. وتكونت دراسة المرواني من ثلاثة مباحث، هي: تعثر المشاريع أسبابه ومظاهره،

والجهود المبذولة والحلول المقترحة لمواجهة حالات التعثر، وأخيراً تناولت الدراسة عرض مقترحات إضافية لإثراء الجهود المبذولة لمواجهة مشكلات تعثر المشاريع. وتم في الدراسة تعريف التعثر بأنه تأخر تنفيذه عن الموعد المحدد بما ينجم عنه من آثار في هدر المال العام تنعكس سلباً على رفاهية المواطن ونوعية الخدمة المقدمة له وفق برامج ومشاريع الخطة. وتتمثل أسباب التعثر في الآتي:

- مشكلات ناجمة عند دور الجهة المالكة للمشروع تتمثل في المتابعة والإشراف على إتمام تصميم وتنفيذ المشروع.
- أسباب متعلقة بالمقاول نتيجة عدم ملاءمة الإمكانيات المالية والفنية وضعف الخبرات، وتواضع عناصر الملاءة المالية، وعدم الدراسة الكافية للمشروع، والاستعانة بمقاولين من الباطن وغيرها.
- أسباب رصدتها الأجهزة الحكومية وتشمل انخفاض الاعتمادات المرصودة لبعض المشروعات، بطء الإجراءات المتعلقة بتخصيص الأراضي التي ستقام عليها المشروعات، نقص وضعف الأجهزة الفنية المشرفة على تنفيذ المشروعات في بعض الجهات الحكومية... إلخ.

وبناءً على أسباب تعثر المشاريع، قدمت الدراسة عدداً من الحلول المقترحة، من أهمها ما يلي:

- الاهتمام بدراسة تصاميم المشاريع.
- الاهتمام بعملية الإشراف على التنفيذ.
- الالتزام الدقيق بالموصفات الفنية.
- ضرورة التطوير المستمر لنصوص وأنظمة العقود الحكومية.
- ضرورة التدريب المتخصص على أنظمة ضمان الجودة وفق المقاييس العالمية لمهندسي الإشراف.

نظام الميزانية السعودية: تقييم مؤسسي

وأعد كل من جوهوري وولوفبي (Joharji and Willoughby, 2014)، دراسة تقويمية لنظام الميزانية في المملكة العربية السعودية اعتماداً على إصدارات وزارة المالية ومسح تم إجراؤه لبحث أوجه إعداد وتنفيذ الميزانية. وتوصلت الدراسة إلى أن الميزانية تعاني صعوبات متعلقة بنظام الزيادة في بنود وأبواب الميزانية (Incrementalism) التي يتبعها الوزارات والأجهزة الحكومية في إعداد مشاريع ميزانياتها. فعلى الرغم من أن الإنفاق الرأسمالي على قطاعي التعليم والصحة يتم بناءً على الخطط الخمسية التي تعدها وزارة الاقتصاد والتخطيط، إلا أن إعداد الميزانية لبقية القطاعات تتم بطلب من الأجهزة الحكومية باتباع منهج «من الأسفل إلى الأعلى» (Bottom-up approach) بدلاً من الاعتماد على محددات الاقتصاد الكلي كما وردت في الخطة الخمسية، أي اتباع نظام من الأعلى إلى الأسفل (Top-down approach). وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية لإصلاح الميزانية، من أهمها ما يلي:

أ- تحسين تصنيف الإنفاق:

يهدف تصنيف أو تبويب الميزانية إلى الشفافية والمصادقية في عمليات الميزانية بما في ذلك الإنفاق والإيرادات. كما يساهم التصنيف في تحسين التحليل الاقتصادي مثل أثر قياس السياسات على مختلف القطاعات في الدولة بالإضافة إلى المساءلة للمعاملات المالية الحكومية وفق أسس موضوعية. واقترح البحث أن يتم تصنيف الميزانية إلى أربعة محاور، كالتالي:

١. التصنيف على أساس الوحدات التنظيمية (الوزارات والأجهزة الحكومية الأخرى). ووفقاً لهذا التصنيف يخصص لكل وزارة أو جهاز حكومي فصل خاص في وثيقة الميزانية.
٢. التصنيف الاقتصادي والذي يتم على أساسه الهدف من النفقات كالأجور والإمدادات والتشغيل والصيانة والنفقات الرأسمالية.
٣. التصنيف على أساس النشاط الوظيفي (التعليم، الصحة، البنية التحتية،...). ويهدف

هذا التصنيف إلى توزيع النفقات العامة على الوظائف التي تقوم بها الدولة بغض النظر عن الوزارات أو الأجهزة الحكومية التي تقوم بها.

٤. التصنيف على أساس البرامج الذي يركز على السياسات والبرامج التي تنفذها الوزارات والأجهزة الحكومية.

وعلى الرغم من أن الدول المتقدمة تصنف الميزانية وفقاً للمحاور الأربعة آنفة الذكر، إلا أن هذا التصنيف لم يتم العمل به في الدول النامية بما في ذلك المملكة العربية السعودية. إذ أن التصنيف الحالي في المملكة يركز على المدخلات دون الإشارة إلى المخرجات أو قياس الكفاءة للنشاطات الحكومية. فالأجهزة الحكومية لا تقوم بتحديد القيم المستهدفة لخدماتها وأنشطتها من خلال الاعتمادات المخصصة لها. لذا فإنه هناك حاجة للتركيز على المخرجات بدلاً من المدخلات فقط وتحديد القيم المستهدفة وتضمينها في وثيقة الميزانية لضمان إنجازها.

ب- تطبيق منهج من الأعلى للأسفل في إعداد الميزانية:

يهدف أسلوب «من الأعلى للأسفل» لإعداد الميزانية إلى ضبط الإنفاق الحكومي من خلال زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية في تقديم خدماتها وأنشطتها. ويتم تطبيق ذلك من خلال الخطوات التالية:

١. الخطوة الأولى: تطوير إطار اقتصاد كلي لفترة زمنية متوسطة ووضع أنظمة لضبط الإنفاق الكلي. ويبدأ منهج «من الأعلى للأسفل» لإعداد الميزانية ببناء إطار للاقتصاد الكلي متسق مع مؤشرات الاقتصاد الكلي المتوقعة التي من بينها النمو الاقتصادي والبطالة وميزان المدفوعات والتضخم وسعر الصرف، حجم الاقتراض للقطاعين العام والخاص. وعلى إدارة الميزانية تحديد الإنفاق الكلي للميزانية بناءً على تقديرات الإيرادات وفائض/عجز الميزانية المتوقع. وكذلك على إدارة الميزانية وضع إرشادات للأجهزة الحكومية من خلال التعميم السنوي للميزانية تتضمن سقفوات الإنفاق الكلي حتى تكون تقديرات الميزانية متسقة مع الأهداف الكلية. وتتطلب هذه الخطوة وضع لوائح لتحديد سقف الإنفاق وقيود للجوانب المالية الكلية التي تستخدم في مناقشة مشاريع الميزانية التي تقدمها الأجهزة الحكومية لوزارة المالية.

٢. الخطوة الثانية: تكامل تقديرات الإيرادات مع خطط الإنفاق لعدة سنوات. ويقترح الباحثان في هذه الخطوة أن يكون التخطيط للإنفاق لفترة تزيد على العام بهدف معرفة أثر قرارات السياسات الكلية الحالية على الإنفاق في المستقبل. ويسهم بناء إطار مالي متوسط المدى في ربط الموارد بالسياسات الكلية وذلك لضمان كفاءة وفعالية استخدام الموارد. وعلى الرغم من أن السعودية بدأت التخطيط التنموي منذ عام ١٩٧٠م، إلا الخطط الخمسية غير متكاملة مع النفقات المتكررة في الميزانية بهدف بناء خطة مالية لعدة سنوات تؤسس لتخطيط مالي قوي. فعلى سبيل المثال، تتضمن الخطط الخمسية التي تعدها وزارة الاقتصاد والتخطيط توقعات وأهداف محددة لمؤشرات متوسطة وطويلة المدى للاقتصاد الكلي والقطاعات التنموية، إلا أن هذه الخطط لا تتم مراجعتها وتحديثها بناءً على الميزانيات السنوية التي تعدها وزارة المالية.

٣. الخطوة الثالثة: تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم البرامج ومؤشرات الأداء. تتطلب هذه الخطوة تكامل تقييم البرامج بإعداد الميزانية من خلال وضع مؤشرات لقياس الفعالية والكفاءة.

تحليل عوامل مشروعات البنية التحتية في المملكة العربية السعودية:

تحليل متعدد المتغيرات:

هدفت دراسة إيكدياشي وأقونلانا والعتيبي، (Ikediashi, Ogunlana and Alotaibi, 2014)، إلى تحديد وتصنيف أسباب فشل المشروعات في قطاع صناعة التشييد السعودي. وتمثلت الأهداف المحددة في التالي: (١) تحديد العوامل الحرجة التي تؤثر في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية، (٢) تصنيف عوامل فشل المشروعات إلى مجموعات من العوامل باستخدام التحليل العاملي (Factor analysis)، (٣) اختبار درجة الموافقة على ترتيب عوامل فشل المشروعات. ولإجراء الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من جزأين، يتكون الجزء الأول من الخصائص الشخصية للمبحوثين والجزء الثاني من (٣٠) عبارة تقيس عوامل فشل المشاريع. وتمت صياغة عبارات الجزء الثاني على مقياس ليكرت الخماسي (١- غير موافق

بشدة، ٢- غير موافق، ٣- محايد، ٤- موافق، ٥- موافق بشدة). وتم تحديد القيمة «٣» لتحديد وجود المشكلة من عدمها. وتم إجراء دراسة استطلاعية من خلال المقابلة مع عدد من الأكاديميين والخبراء في قطاع التشييد بهدف تحسين صدق المحتوى للاستبانة قبل إجراء المسح النهائي. ومن ثم تم إجراء المسح على أعضاء جمعية مديري المشاريع في السعودية المسجلين في موقع لينكد إن (LinkedIn) البالغ عددهم (٦٧٨) وقت إجراء الدراسة. ومن ثم تم إرسال الاستبانة لهم عن طريق الانترنت. وبلغ عدد المستجيبين (٢٠٩) أفراد، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٦٧) استبانة فقط، بنسبة (٣٢٪). ويتكون المستجيبون المستهدفون من المهندسين والمهندسين المعماريين ومهندسي المساحة وآخرين من المهنيين من الذين قاموا بتنفيذ مشاريع بنية تحتية في مدينة جدة. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، أن هناك (٢١) سبباً لعدم نجاح مشاريع البنية التحتية من بينها «سوء التخطيط» الذي احتل المرتبة العشرين بوسط حسابي (٣,٢) درجة. كما توصلت الدراسة إلى ثمانية عوامل فشل باستخدام التحليل العاملي، هي: مشكلات متعلقة بإدارة المشاريع وتحديات المخاطر ومشكلات متعلقة بفرق المشاريع وقضايا أخلاقية والتدخل الحكومي وقيود أصحاب المصلحة وتحديات مالية وجدولة المشاريع ومشكلات متعلقة بالمستفيدين. وبناءً على هذه النتائج قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها الاهتمام بإدارة المخاطر في المشاريع في مراحل التخطيط والتنفيذ، والاهتمام بإدارة الاحتياجات من الموارد المالية وإدارة الاتصالات مع أصحاب المصلحة وإجراء مزيد من البحوث حول الموضوع.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

Problems of Policy Implementation in Developing Nations: The Nigerian Experience

هدفت دراسة ماكيند (Makinde, 2005)، بعنوان «مشكلات تنفيذ السياسات في البلدان النامية: تجربة نيجيريا» إلى تقديم مقترحات حلول للمشكلات التي تواجه الدول النامية فيما يتعلق بتنفيذ السياسات من خلال تجربة دولة نيجيريا بالتركيز على برنامجي «لحياة أفضل» و «دعم الأسر». وحددت الدراسة أهم مشكلات تنفيذ السياسات في التالي:

- أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل (top-down) الذي تنتهجه الدولة لا يراعي مشاركة المستفيدين في وضع الخطط مما يسهم في عدم تنفيذها بالمستوى المأمول.
- عدم استصحاب المتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية عند وضع السياسات.
- نقص الموارد المادية والبشرية مما يعيق تنفيذ السياسات.
- الفساد يؤدي إلى فشل تنفيذ السياسات في الدول النامية.
- عدم فعالية أساليب متابعة تنفيذ المشاريع.
- عدم استمرارية السياسات نتيجة للتغيير في الحكومات والمسؤولين عن المشاريع المخطط لها.
- عدم دقة تحديد الأهداف وعدم تكاملها مع السياسات والأهداف الأخرى.
- وضع أهداف طموحة يصعب تحقيقها في ظل الموارد المتاحة.

A Survey of Risk Factors in the Strategic Planning Process of Parastatals in Kenya

هدفت دراسة كيباشيا وإيرافو ولوفاندا (Kibachia, Iravo, & Luvanda, 2014) إلى تحديد التحديات الذي واجهته جهاز المواصفات الكيني (Kenya Bureau of Standard) في تنفيذ خطته الإستراتيجية. وبالتحديد هدفت الدراسة إلى قياس أثر البناء التنظيمي ونوع القيادة والتزام الإدارة العليا ومشاركة الموظفين والتغير التنظيمي والتمويل في تنفيذ الخطط الإستراتيجية في الجهاز. وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في جهاز المواصفات الكيني. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك عوامل خطر مختلفة تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي من بينها نقص التمويل وضعف مشاركة العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي. وأوصت الدراسة بأن يقوم جهاز المواصفات الكيني بمعالجة المشكلات التي تواجه عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال التقيد بأنظمتها المتعلقة بالحصول على التمويل.

Identifying and removing barriers to the implementation of socioeconomic plans in central Newfoundland:

وفي دراسة عن تحديد ومعالجة معوقات تنفيذ الخطط الاجتماعية الاقتصادية في وسط مقاطعة نيوفاوندلاند - إحدى المقاطعات الشرقية في كندا - (Daniels, Vodden and Nobele, 2010)، توصل الباحثون من خلال مسح أجري على ممثلين عن الحكومة والمجتمع شاركوا في عمليات التخطيط في المقاطعة إلى المعوقات التالية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب نسب الموافقة عليها:

- نقص الموارد المالية (٦٥٪).
 - عدم وضوح أولويات مبادرات الخطط المتفق عليها (٥٣٪).
 - نقص الخبرة الفنية ومهارات القيادة (٥٣٪).
 - نقص الموارد البشرية بالإضافة إلى إرهاق المتطوعين (٤٧٪).
 - عدم المشاركة والدعم لعمليات التخطيط من قبل أفراد المجتمع (٤٧٪).
 - عدم التنوع في القيادة خلال مراحل التخطيط (٤٧٪).
- وقدمت الدراسة عدداً من أهمها ما يلي:
- أن تكون الخطط مرنة بدرجة كافية لمواجهة المتغيرات المحلية والخارجية.
 - أن تتم متابعة وتقييم جميع عمليات التخطيط والتنفيذ.
 - هناك حاجة لزيادة دعم الحكومة المالي لتنفيذ الخطة.
 - ضرورة تسهيل التواصل بين المجتمعات والقيادات العليا في الحكومة.
 - إنشاء وحدة للتخطيط المحلي.
 - زيادة تمويل تدريب القيادات.
 - أن يتم التركيز في التخطيط على مواطن القوة لكل مجتمع / منطقة.
 - أن تتضمن الخطط الاجتماعية والاقتصادية إستراتيجيات تنفيذها.

ثالثاً: خلاصة الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية والدول العربية والدول الأجنبية أن هناك فجوة بين الخطط ومستوى تنفيذها نتيجة لعدد من المشكلات والمعوقات. وفيما يتعلق بالدراسات التي أجريت في المملكة العربية أوضحت النتائج أن هناك معوقات مختلفة تؤثر في مستوى تنفيذ الخطط. ورصدت تلك الدراسات أسباباً كثيرة تسهم في اتساع الفجوة بين التخطيط والتنفيذ الفعلي، من أهمها ما يلي:

١. عدم اهتمام إدارات بعض الأجهزة الحكومية بالتخطيط.
٢. عدم توافق الخطط الحالية في الأجهزة الحكومية مع معايير التخطيط الإستراتيجي.
٣. عدم توافر المتخصصين في التخطيط في بعض الأجهزة الحكومية.
٤. غياب مفهوم المنافسة في المنظمات الحكومية مما ينتج عنه ضعف الحافز لإعداد الإستراتيجية.
٥. ضعف ثقافة التخطيط في بعض الأجهزة الحكومية.
٦. قلة فرص التدريب في مجالات التخطيط.
٧. عدم وجود وحدات إدارية متخصصة في التخطيط الإستراتيجي في بعض الأجهزة الحكومية.
٨. المركزية في صناعة القرار.
٩. نقص الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية.
١٠. عدم مشاركة العاملين في التخطيط الإستراتيجي.
١١. انخفاض الاعتمادات المرصودة لبعض المشروعات.
١٢. ضعف الأجهزة الفنية المشرفة على تنفيذ المشروعات في بعض الجهات الحكومية.
١٣. عدم التقييم المستمر للخطط.
١٤. ضعف ثقافة التخطيط في بعض الأجهزة الحكومية.

١٥. صعوبات متعلقة بإعداد الميزانية في الأجهزة الحكومية، إذ تقوم معظم الأجهزة بتقدير اعتماداتها المطلوبة بزيادة نسبة ثابتة.

١٦. يتم في إعداد الميزانية اتباع منهج «من الأسفل إلى الأعلى» بدلاً من الاعتماد على محددات الاقتصاد الكلي كما وردت في الخطة الخمسية، أي اتباع نظام من الأعلى إلى الأسفل.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا الفصل أيضاً منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، وكذلك تعريف مجتمع الدراسة، وطرق جمع البيانات، وتطوير أداة الدراسة واختبار مدى ملاءمة طول الاستبانة وتحيز عدم الاستجابة، وطرق المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

١/٣ منهج الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية لخطته الإستراتيجية والتنموية والتشغيلية التنفيذية وما المعوقات التي تحول دون تطبيقها وتحديد معوقات تنفيذ الخطط وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية في تلك الأجهزة بغية الخروج بمقترحات تسهم في تقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ الفعلي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي الوصفي؛ المنهج الذي يسمح بجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة من خلال أسلوب المعاينة أو المسح الشامل، ومن ثم وصف الظاهرة المدروسة وصفاً دقيقاً وقياس ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م؛ عبيدات وآخرون، ٢٠٠٤م؛ القحطاني، ٢٠١٥م).

٢/٣ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في الإدارات المسؤولة عن نشاط التخطيط والشئون المالية والميزانية والرقابة والمتابعة وإدارة المشاريع في جميع الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية الواردة البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية (٢٠١٦م) باستثناء الجهات التالية (الملحق رقم ٤):

- الديوان الملكي ومجلسي الشؤون السياسية والأمنية والشؤون الاقتصادية والتنمية والأجهزة المرتبطة بها.
- الوزارات السيادية وتشمل الدفاع والداخلية والحرس الوطني والخارجية والأجهزة المرتبطة بها.

• أجهزة أخرى وتشمل مجلس الغرف السعودية، ومجلس الضمان الصحي التعاوني والهيئة السعودية للتخصصات الصحية، والهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، والهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية، الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين (تقييم)، مؤسسة تكافل، هيئة تقويم التعليم، والهيئة العامة للولاية على أموال القاصرين ومن في حكمهم، وهيئة تنمية الصادرات السعودية وبعض المستشفيات وذلك إما لارتباطها بأجهزة أخرى ضمن مجتمع الدراسة أو لعدم ممارستها لأنشطة وخدمات مباشرة أو أجهزة حديثة النشأة.

ويبلغ حجم مجتمع الدراسة بهذا التعريف (٢٨٨) مسئلاً إدارياً في (١٢٤) جهازاً حكومياً يعملون في وحدات إدارية تشمل الإستراتيجية، التحول، التخطيط، والتخطيط الإستراتيجي، الميزانية، التطوير الإداري، الشؤون المالية، الرقابة والمتابعة ومكتب إدارة المشاريع (البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية، ٢٠١٦م).

٣/٣ طرق جمع البيانات:

لجمع بيانات الدراسة، تم استخدام أسلوب المقابلة المقتنة (Structured interview) والمسح الميداني كما يلي:

١/٣/٣ المقابلة:

وفقاً لخطة الدراسة تم الإعداد لإجراء مقابلات مقتنة مع القيادات الإدارية العليا في ثلاثة أجهزة حكومية، هي كالتالي:

- وزارة الاقتصاد والتخطيط؛ لأنها الوزارة المعنية بإعداد خطط التنمية الخمسية ومتابعة تنفيذها ورفع تقارير دورية عن سير تنفيذ تلك الخطط والصعوبات والمعوقات التي تواجهها الأجهزة الحكومية في إعداد وتنفيذ الخطط الخمسية.
- وزارة المالية، وهي الجهة التي تعتمد مشاريع الميزانية السنوية التي تعكس الخطط التشغيلية للأجهزة الحكومية وكذلك تقوم الوزارة بإدارة المالية العامة بما يسهم في رفع كفاءتها وعوائدها.

- ديوان المراقبة العامة، إذ تنص المادة السابعة من نظامه بالمراقبة اللاحقة على جميع إيرادات الدولة ومصروفاتها، وكذلك مراقبة كافة أموال الدولة المنقولة والثابتة ومراقبة حسن استعمال هذه الأموال واستغلالها والمحافظة عليها. كما يقوم الديوان بالمراقبة على أداء الأجهزة الحكومية للتأكد من استخدام الجهات المشمولة بالمراقبة لمواردها بكفاءة واقتصادية، والتحقق من نجاح تلك الجهات في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

وتم التواصل مع تلك القيادات الإدارية في الجهات الثلاث من خلال خطابات رسمية باسم نائب مدير عام معهد الإدارة العامة للبحوث والاستشارات موجهة للمسؤولين التاليين:

- نائب الرئيس المساعد للمراقبة على الأداء، ديوان المراقبة العامة
- نائب الرئيس المساعد للمراجعة المالية، ديوان المراقبة العامة.
- وكيل وزارة المالية لشئون الميزانية والتنظيم، وزارة المالية.
- وكيل وزارة المالية المساعد لشئون الميزانية، وزارة المالية.
- وكيل وزارة الاقتصاد والتخطيط للشئون الاقتصادية - وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وكيل وزارة الاقتصاد والتخطيط المساعد لشئون التخطيط - وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وكيل وزارة الاقتصاد والتخطيط المساعد للمتابعة والمعلومات - وزارة الاقتصاد والتخطيط.

تم إرسال الخطابات مع استمارة المقابلة للمسؤولين المستهدفين في الدراسة في الجهات الثلاث في شهر جمادى الآخرة من عام ١٤٣٧هـ وذلك قبل بداية إجراء المسح الميداني بغية الاستفادة من مرئياتهم وإجاباتهم في تطوير الاستبانة الموجهة للمسؤولين في الإدارات المسؤولة عن نشاط التخطيط والإستراتيجيات والتطوير الإداري، والشئون المالية والميزانية والمراقبة والمتابعة ومكتب إدارة المشاريع في الأجهزة الحكومية. وعلى الرغم من تكرار

التواصل والتعقيب مع تلك القيادات، تم الحصول على استجابة ثلاثة مسئولين من المسئولين المستهدفين والبالغ عددهم (٧) قيادات إدارية عليا.

٢/٣/٣ المسح الميداني:

بالإضافة إلى المقابلة المقننة، تم إجراء مسح ميداني باستخدام استبانة تم تطويرها لغرض الدراسة. وتم في هذه الدراسة استخدام أسلوب الحصر الشامل (Complete enumeration). وتم في هذه الدراسة تبني طريقة الاستبانة ذاتية الاستيفاء (self-administrated questionnaire) لمناسبتها لمجتمع الدراسة الذي يتوزع أفرادها في جميع أرجاء المملكة العربية السعودية، وكذلك لإتاحة الحرية الكاملة للمستجوب لتعبئة الاستبانة دون تأثير من الباحث فضلاً عن أنها الطريقة الأسرع والأرخص حيث يتم توزيع جميع الاستبانات في نفس الوقت (Zikmund, 2003).

تم إرسال الاستبانة بالبريد العادي / التقليدي والبريد الإلكتروني (e-mail) لجميع المسئولين في الإدارات المسؤولة عن نشاط التخطيط والإستراتيجيات والتطوير الإداري، والشئون المالية والميزانية والرقابة والمتابعة ومكتب إدارة المشاريع في جميع الأجهزة الحكومية وفق تعريف مجتمع الدراسة، وعددهم (٢٨٨) مسئولاً في (١٢٤) جهازاً حكومياً. وتم إرسال الخطابات في ثلاث فترات كالتالي:

- الأسبوع الأول من شهر جمادى الثانية، ١٤٣٧هـ: وتم إرسال الاستبانة في هذه الفترة لعدد (٥٠) مسئولاً؛ بهدف اختبار الاستبانة ومدى وضوحها والتعرف على معدلات الاستجابة الأولية وذلك لتعذر إجراء دراسة تجريبية (Pilot study) لمجتمع الدراسة. وبلغ عدد المستجيبين بعد أسبوعين من إرسال الاستبانات (٢٣) استبانة.
- الأسبوع الثالث من جمادى الآخرة، ١٤٣٧هـ: بعد مراجعة الاستبانات المستلمة من الفترة الأولى، تم إرسال جميع العدد المتبقي من الاستبانات (٢٣٨) استبانة.
- الأسبوع الثالث من شهر رجب، ١٤٣٧هـ: تم إرسال خطابات تعقيب لأفراد الدراسة غير المستجيبين وعددهم (١٥٨) مسئولاً.

بلغ عدد الأجهزة الحكومية المستهدفة بالدراسة (١٢٤) جهازاً، وبلغ عدد المسؤولين عن نشاطات التخطيط والمتابعة والرقابة (٢٨٨) مسئولاً، وهم الوكلاء والوكلاء المساعدون والمديرون العامون والمديرون ورؤساء الوحدات والأقسام في التخطيط والإستراتيجية والتطوير والمالية والميزانية والمتابعة والرقابة والمراجعة. وبلغ عدد الاستبانات المستلمة حتى نهاية رمضان ١٤٣٧هـ (٢٠٦) استبانات، بعد المراجعة تبين أن (٦) استبانات غير صالحة للتحليل لعدم اكتمال تعبئتها.

ويتضح من الجدول رقم (١/٣) أن نسبة الاستجابة من حيث عدد الأجهزة عالية، بلغت حوالي (٨٤٪) ومن حيث عدد أفراد الدراسة بلغت (٦٩٪). وتقع نسبة الاستجابة في المدى المقبول استناداً إلى نتائج البحوث والدراسات التي أجريت عن معدلات الاستجابة (إسماعيل، ٢٠١١م)، (Maxfield and Babbie, 2016; Rubin & Babbie, 2009).

جدول (١/٣) معدلات الاستجابة

بيان	حجم المجتمع	عدد المستجيبين واستباناتهم قابلة للتحليل	نسبة الاستجابة
الأجهزة الحكومية	١٢٤	١٠٤	٨٣,٩٪
أفراد الدراسة	٢٨٨	٢٠٠	٦٩,٤٪

٤/٣ أدوات جمع بيانات الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة باستخدام المقابلة المقننة والمسح الميداني. وفيما يلي أدوات الدراسة التي تم استخدامها لجمع البيانات:

١/٤/٣ المقابلة المقننة:

تم تطوير استمارة أسئلة لإجراء المقابلة مع القيادات الإدارية في وزارة الاقتصاد والتخطيط، ووزارة المالية، وديوان المراقبة العامة. وسوف يتم استخدام بيانات ومعلومات المقابلات لدعم وتأكيد البيانات التي تم الحصول عليها من المسح الميداني (الاستبانة). واشتملت الاستمارة على (٦) أسئلة كالتالي (الملحق رقم ٢):

١. نسبة تطبيق الأجهزة الحكومية لخططها الإستراتيجية، والخمسية التنموية والخطط التشغيلية السنوية.
٢. هل تقوم الأجهزة الحكومية بإعداد مشاريع ميزانياتها السنوية في ضوء أهداف خططها الخمسية و/أو الخطط الإستراتيجية؟ وفي حال عدم ربط مشاريع ميزانياتها بأهداف خططها الخمسية أو الإستراتيجية، فما أسباب ذلك في نظركم؟
٣. في ضوء تجربتكم العملية، ما مدى مناسبة نظام ميزانية البنود الحالية؟ وهل التحول إلى نظام إحصاءات مالية الحكومة (٢٠١٤/٢٠١١م) المعمول به حالياً الذي يعتمد على تصنيف الميزانية اقتصادياً ووظيفياً ملائم لإدارة المالية العامة بكفاءة؟ أم هناك حاجة إلى تطبيق نظام ميزانية جديد (كميزانية الأداء؛ البرامج أو غيرها)؟
٤. من واقع تجربتكم، ما نسبة تنفيذ الأجهزة الحكومية لخططها السنوية التشغيلية في مجالات الأنشطة والخدمات الرئيسة، وتطوير الموارد البشرية، وسعودة الوظائف، والصيانة والتشغيل، والمشاريع غير الإنشائية، والمشاريع الإنشائية
٥. في نظركم؛ ما أهم معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية؟
٦. في ضوء تجربتكم، ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تقليص الفجوة بين الخطط المعتمدة والتنفيذ الفعلي لتلك الخطط في الأجهزة الحكومية؟

٣/٤/٢ الاستبانة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة. حيث تم تطوير استبانة خاصة بالدراسة استناداً إلى الدراسات والبحوث والإصدارات ذات العلاقة بالتخطيط والمتابعة وإصدارات وزارة الاقتصاد والتخطيط بما في ذلك تقارير خطط التنمية الخمسية من الخطة الخمسية الأولى إلى مسودة الخطة العاشرة. واشتملت الاستبانة على خمسة أجزاء كالتالي (الملحق رقم ٣):

١. أسئلة عامة عن مفردات الدراسة: شملت الأسئلة المؤهل العلمي، التخصص، الخبرة، المنصب الإداري، والمرتبة الوظيفية.

٢. نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية: اشتمل هذا الجزء على المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط، مدى وجود خطط إستراتيجية وخمسية وسنوية ومستوى تأهيل من يقومون بإعداد الخطط في الجهة؟

٣. نسب تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية: وتشمل نسبة تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية ونسب تنفيذ ما يرد في الميزانية المعتمدة في المجالات والأنشطة التالية: الأنشطة والخدمات الرئيسة، الأنشطة المساعدة، تطوير الموارد البشرية، سعودة الوظائف، الصيانة والتشغيل، المشاريع غير الإنشائية والمشاريع الإنشائية.

وتم وضع النسب في شكل فئات (أقل من ٥٠٪، ٥٠-٦٠٪، ٦٠-٧٠٪، ٧٠-٨٠٪، ٨٠-٩٠٪، وأكبر) لعدة أسباب من أهمها صعوبة التحديد الدقيق لنسب تنفيذ الخطط أو نسب تنفيذ ما يرد في الميزانية المعتمدة، وأن هذه الفئات تعكس المديات المقبولة وغير المقبولة فضلاً عن هذه الفئات الست هي قريبة من خيار ليكرت ذي النقاط الخمس، أي عددها معقول لتحديد النسب. كما تستخدم البحوث خيار الإجابة في شكل فئات نسب (انظر مثلاً Jonker, 2004).

٤. أهم معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية: تم في هذا الجزء وضع (٣٨) عبارة تمثل معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 - point Likert scale) لقياس استجابة أفراد الدراسة لكل عبارة. وتم تحديد الدرجات من (١) إلى (٥) لقياس درجة الموافقة لأي عبارة، حيث تشير الدرجة (٥) إلى موافق بشدة، و(٤) موافق، و(٣) محايد و(٢) غير موافق، و(١) غير موافق بشدة. وبالإضافة إلى ذلك تم وضع سؤال مفتوح عن الإدلاء بأي معوقات أخرى لم ترد ضمن العبارات.

٥. مقترحات لتقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ: تم في هذا الجزء وضع (١١) عبارة تمثل مقترحات عامة لتقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ الفعلي. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة أفراد الدراسة لكل عبارة (٥=موافق بشدة؛ ٤=موافق؛ ٣=محايد، ٢=غير موافق، ١=غير موافق بشدة). بالإضافة إلى سؤال مفتوح عن الإدلاء بأي مقترحات أخرى لم ترد ضمن العبارات.

٥/٣ صدق وثبات أداة الدراسة:

١/٥/٣ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة ووضوح فقراتها ودقتها وأنها تحقق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم عرضها على أحد عشر محكماً، كالتالي (الملحق رقم ١):

محكمون أكاديميون: بلغ عدد المحكمين الأكاديميين (٩) محكمين في تخصصات الإدارة والإدارة العامة والاقتصاد والإحصاء ومنهجية البحوث في معهد الإدارة العامة.

محكمون ممارسون: بلغ عدد المحكمين الممارسين للتخطيط إعداداً وتنفيذاً محكمين اثنين من ذوي الخبرات الطويلة في وزارة الاقتصاد والتخطيط.

وطلب من المحكمين دراسة الأداة، وإبداء مرئياتهم حول جميع الأسئلة والفقرات والنظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها. كما طلب من المحكمين تقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أي ملاحظات يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف. ومن ثم تم دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم.

٢/٥/٣ ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للأداة، تم إرسال (٥٠) استبانة في الأسبوع الأول من جمادى الآخرة، ١٤٣٧هـ بغرض اختبار الاستبانة ومدى وضوحها والتعرف على معدلات الاستجابة الأولية وقياس ثباتها. وبلغت الاستجابة بعد أسبوعين من تاريخ الإرسال (٢٣) استبانة بنسبة استجابة (٤٦٪). وباستخدام بيانات الاستبانات المستلمة تم حساب معامل الثبات الداخلي (Cronbach's alpha) لمحوري معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية ومقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ. وبلغت قيم معامل كرونباخ ألفا (٠,٩١٩) و(٠,٧١٤) لمحوري الدراسة على التوالي، أكبر من (٠,٧) القيمة الدنيا المقبولة للمعامل، مما

يشير إلى ثبات الأداة فيما لو استخدمت لنفس مجتمع الدراسة تحت نفس الظروف التي أجريت فيها الدراسة (Nunnally, 1978; Morgan, Gliner and Harmon, 2006; DeVellis, 2003).

جدول (٢/٣): قيم معامل كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ ألفا
معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية	٣٨	٠,٩١٩
مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ	١١	٠,٧١٤

٣/٥/٣ مدى ملاءمة طول الاستبانة:

يعد طول الاستبانة من الجوانب المهمة التي يجب مراعاتها عند إعداد الاستبانة. إذ إن طول الاستبانة يؤثر في عدم الاستجابة الكلية والجزئية. فالمستجيب يميل لعدم الإجابة عن الأسئلة في نهاية الاستبانة إذا كانت الاستبانة طويلة مما يؤثر على جودة البيانات.

وللتأكد من مدى ملاءمة طول الاستبانة تم إجراء اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney test) لاختبار مدى وجود اختلاف في عدد عدم الاستجابة في إجابات الأسئلة الخمسة الأولى وإجابات الأسئلة الخمسة الأخيرة للبيانات التي تم الحصول عليها في الفترة الأولى (الأسبوع الأول من شهر جمادى الآخرة، ١٤٣٧هـ) وعددها (٢٣) مشاهدة (Pallent, 2010; Abbasi, 2011).

ويتضح من نتائج اختبار مان-ويتني المستعرضة بالجدول رقم (٣/٣) أنه لا يوجد اختلاف دال إحصائياً في وسيط عدد عدم الاستجابة في إجابات أفراد الدراسة للأسئلة الخمسة الأولى وإجابات الأسئلة الخمسة الأخيرة من الاستبانة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن طول الاستبانة مناسب ولم يؤثر على إجابات أفراد الدراسة.

جدول (٣/٣): نتائج اختبار مان ويتني لاختبار مدى وجود اختلاف/ فروق في عدد عدم الاستجابة في إجابات الأسئلة الخمسة الأولى وإجابات الأسئلة الخمسة الأخيرة من الاستبانة

بيان	عدد المشاهدات	متوسط الرتب	مجموع الرتب
عدد عدم الاستجابة للأسئلة الخمسة الأولى	٢٠٠	٢٠٢,٩٤	٤٠٥٨٧,٠٠
عدد عدم الاستجابة للأسئلة الخمسة الأخيرة	٢٠٠	١٩٨,٠٧	٣٩٦١٣,٠٠
نتائج اختبار مان-ويتني: قيمة $U = ١٩٥١٣,٠$ ؛ قيمة ولكسون $W = ٣٩٦١٣,٠$ ؛ مستوى المعنوية $= ٠,٢٥٣$			

٤/٥/٣ تحيز عدم الاستجابة (Non-response bias):

يعد عدم الاستجابة من أهم مشكلات مرحلة جمع البيانات خاصة، إذ كانت خصائص واتجاهات أفراد الدراسة غير المستجيبين تختلف عن خصائص واتجاهات أفراد الدراسة المستجيبين مما يشير إلى تحيز عدم الاستجابة (إسماعيل، ٢٠١١م). ولقياس تحيز عدم الاستجابة، تم إجراء اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود فروق بين إجابات المستجيبين الأوائل -أول ٢٥ استبانة تم استلامها في جمادى الآخرة - وإجابات المستجيبين الآخرين، (٢٥) استبانة تم استلامها في أواخر شهر شعبان وأول شهر رمضان، ١٤٣٧هـ للعبارات التي تقيس معوقات تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية والعبارات التي تقيس مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ، باعتبار أن المستجيبين المتأخرين أشبه في خصائصهم بأفراد الدراسة غير المستجيبين (Wagner and Kemmerling, 2010; Abbasi, 2011).

ويوضح الجدول رقم (٤/٣) نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد الدراسة الذين استجابوا مبكراً وأفراد الدراسة الذين استجابوا متأخرين. ويتضح من النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين إجابات المستجيبين الأوائل والمستجيبين الآخرين وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ما عدا في ثماني عبارات فقط من مجموع (٤٩) عبارة. وتوضح هذه النتائج إجمالاً أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد الدراسة الأوائل والآخرين؛

مما يشير إلى عدم وجود تحيز عدم استجابة وأن عدم الاستجابة البالغ نسبته في هذه الدراسة (٣٠,٦٪) ليس له تأثير ذو دلالة إحصائية في النتائج الكلية للدراسة.

جدول رقم (٤/٣): نتائج اختبار مان-ويتني لاختبار مدى وجود فروق في إجابات أفراد الدراسة الذين استجابوا مبكراً وأفراد الدراسة الذين استجابوا متأخرين

الفقرة	وسيط الإجابات		نتائج اختبار مان-ويتني		
	تكرار المجموعة المتأخرة	تكرار المجموعة المبكرة	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	قيمة Z
معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية:					
نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط	٤	٤	٣١٦,٠	٦٤١,٠	٠,٨٥٦
نقص الخبرة في التخطيط	٤	٤	٢٩٦,٥	٥٩٦,٥	٠,٧٤٧
المركزية في صنع القرارات	٣	٤	٢٢٠,٥	٥٤٥,٥	٠,٠٤٢
مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين بالجهة	٣	٤	٢٧٠,٥	٥٧٠,٥	٠,٤٠٤
الاعتقاد بان التخطيط مسئولية إدارة محددة «كإدارة التخطيط»	٤	٤	٢٤١,٥	٥٦٦,٥	٠,٠٩٥
صعوبة الحصول على معلومات والبيانات من الإدارات الأخرى بالجهة	٣	٤	٢٥٩,٠	٥٨٤,٠	٠,١٩٨
عدم إشراك جميع المسؤولين والموظفين في نشاط التخطيط	٤	٤	٢٧٢,٥	٥٩٧,٥	٠,٤١٩
عدم وجود وحدة إدارية منفصلة معنية بنشاط التخطيط	٢	٢	٢٦٣,٥	٥٨٨,٥	٠,٣٠٢

نتائج اختبار مان-ويتني				وسيط الإجابات		الفقرة
المعنوية	قيمة Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	المتوسطة المتأخرة	المتوسطة المبكرة	
٠,١٥٧	١,٤١٥-	٥٦٧,٥	٢٤٢,٥	٣	٣	التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة
٠,٠٢٦	٢,٢٢٦-	٤٩٣,٥	١٩٣,٥	٣	٢	ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط
٠,٠٥٧	١,٩٠٠-	٥٤٤,٠	٢١٩,٠	٤	٣	عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين إدارات مختلفة داخل الجهة
٠,٤٢٢	٠,٨٠٤-	٥٩٨,٠	٢٧٣,٠	٣	٣	عدم مواكبة التخطيط للمتغيرات (الداخلية والخارجية)
٠,٣٩٨	٠,٨٤٥-	٥٩٦,٥	٢٧١,٥	٤	٤	الاعتماد على مشروع الميزانية السنوية كبديل للتخطيط
٠,١٠١	١,٦٣٨-	٥٤٦,٠	٢٢١,٠	٤	٣	تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات
٠,٠٠٩	٢,٦٢٥-	٤٧٥,٠	١٧٥,٠	٥	٤	تركيز الرقابة على النواحي المالية؛ أي أن ن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة
٠,٤٦٤	٠,٧٣٢-	٦٠١,٥	٢٧٦,٥	٤	٤	مناقشة وزارة المالية لمشروع لميزانية الجهة ليست مبنية على معايير واضحة
٠,٧٩٠	٠,٢٦٧-	٦٢٤,٥	٢٩٩,٥	٣	٤	غياب التنسيق بين الوزارتين حول ربط الخطط الخمسية بالميزانيات المعتمدة
٠,٢٩١	١,٠٥٦-	٥٤٩,٥	٢٤٩,٥	٤	٤	عدم ملاءمة الأسلوب الحالي لمناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية
٠,٧٥٩	٠,٣٠٧-	٥٨٥,٥	٢٨٥,٥	٤	٤	عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في الخطة المعتمدة

نتائج اختبار مان-ويتني				وسيط الإجابات		الفقرة
المعنوية	قيمة Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	المتوسطة المتوسطة	المتوسطة المتوسطة	
٠,٦٠٥	٠,٥١٧-	٥٧٦,٠	٢٧٦,٠	٤	٤	عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في مشروع الميزانية
٠,٠١٩	٢,٣٤٦-	٥١٥,٥	١٩٠,٥	٤	٤	عدم التزام المقاولين بتنفيذ المشاريع في التواريخ المحددة في العقود
٠,٦٩٣	٠,٣٩٤-	٦١٨,٠	٢٩٣,٠	٤	٤	ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الجهة بتنفيذ خططها
٠,٨٢٤	٠,٢٢٢-	٦٢٦,٥	٣٠١,٥	٣	٣	صعوبة التنبؤ والتقدير للقيم المستهدفة خلال سنوات الخطة
٠,٠٠٠	٣,٨٧١-	٤١٩,٥	١١٩,٥	٣	٢	عدم تنفيذ قرارات مجلس الشورى حول تقرير المتابعة للجهة
٠,٠٧٧	١,٧٧٠-	٥٤٩,٠	٢٢٤,٠	٤	٣	فصل نشاط الإدارة المالية/ إدارة الميزانية عن نشاط التخطيط
٠,٢٨٨	١,٠٦٢-	٥٨٥,٥	٢٦٠,٥	٤	٣	ضعف القدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ
٠,١٧٧	١,٣٥١-	٥٧٠,٥	٢٤٥,٥	٤	٤	عدم وجود مؤشرات أداء واضحة تقيس مستوى تنفيذ الخطة
٠,١٠٠	١,٦٤٢-	٥٥٧,٥	٢٣٢,٥	٤	٤	عدم اتخاذ قرارات تسهم في معالجة المشكلات التي توردها الجهة في تقارير المتابعة السنوية
٠,٠٠١	٣,٢٤٢-	٤٦٧,٥	١٤٢,٥	٤	٢	يتم إعداد مشروع الميزانية في الجهة دون الرجوع للخطة المعتمدة للجهة

نتائج اختبار مان-ويتني				وسيط الإجابات		الفقرة
المعنوية	قيمة Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	المتوسطة	الكبيرة	
٠,٠٤١	٢,٠٤٧-	٥٣٧,٠	٢١٢,٠	٤	٣	عدم تحديد الخطة لأساليب وإدارة تنفيذ البرامج والمشروعات
٠,٢٦٣	١,١٢٠-	٥٨١,٥	٢٥٦,٥	٣	٣	غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية
٠,١٨٣	١,٣٣١-	٥٧١,٠	٢٤٦,٠	٣	٢	عدم وجود الوقت الكافي لدى الإدارة العليا للإشراف على إعداد الخطط
٠,٤٢٥	٠,٧٩٨-	٥٩٧,٥	٢٧٢,٥	٣	٣	عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي للجهة
٠,٤٠٢	٠,٨٣٩-	٥٩٦,٥	٢٧١,٥	٤	٣	عدم ملاءمة طريقة المتابعة الحالية (نماذج وزارة الاقتصاد والتخطيط)
٠,٨٧٢	٠,١٦١-	٦٢٩,٥	٣٠٤,٥	٤	٤	تولي الجهة عملية إعداد مشروع الميزانية أهمية أكبر من إعداد الخطة
٠,٣٠٠	١,٠٣٦-	٥٨٨,٠	٢٦٣,٠	٤	٤	عدم فاعلية أسلوب المتابعة المتبع من قبل الجهة
٠,٦٤٩	٠,٤٥٥-	٦١٥,٠	٢٩٠,٠	٣	٣	عدم ملاءمة نماذج الخطة الخمسية المعدة من قبل وزارة الاقتصاد والتخطيط
٠,٤٢٨	٠,٧٩٣-	٥٩٩,٠	٢٧٤,٠	٣	٣	عدم كفاية مدة إعداد الخطة الخمسية الممنوحة من وزارة الاقتصاد والتخطيط
						مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ:
٠,٠٩٣	١,٦٧٨-	٥٢٥,٠	٢٢٥,٠	٥	٤	أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية

نتائج اختبار مان-ويتني				وسيط الإجابات		الفقرة
المعنوية	قيمة Z	Wilcoxon W	Mann-Whitney U	المتوسطة المتأخرة	المتوسطة المبكرة	
٠,٤٩٧	٠,٦٧٩-	٥٦٩,٥	٢٦٩,٥	٥	٤	أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة
٠,٠٦٦	١,٨٣٥-	٥١٤,٠	٢١٤,٠	٥	٤	أن ترتبط الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والمتابعة والميزانية برئيس الجهة مباشرة
٠,٣٦٠	٠,٩١٦-	٥٩٣,٠	٢٦٨,٠	٤	٤	التحول لميزانية أكثر ملائمة كميزانية البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية
٠,١١١	١,٥٩٤-	٥٢٧,٥	٢٢٧,٥	٥	٤	أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف وسياسات الخطة الخمسية
٠,٠٥٢	١,٩٤٣-	٥٥١,٥	٢٢٦,٥	٥	٤	أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف الإستراتيجية
٠,٠٣٧	٢,٠٨٤-	٥٤٠,٥	٢١٥,٥	٥	٤	أن يتم إعداد مشروع الميزانية السنوية وفقاً للخطة السنوية
٠,١٢٣	١,٥٤٣-	٥٢٨,٥	٢٢٨,٥	٤	٤	أن يتم اعتماد الميزانية في ضوء ما ورد في الخطة الخمسية للجهة
٠,٦٩٣	٠,٣٩٥-	٦٢١,٥	٢٩٦,٥	٥	٥	تفعيل التنسيق بين وزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط فيما يتعلق بمناقشة واعتماد مشروع الميزانية
٠,٤٢٢	٠,٨٠٣-	٦٠٤,٥	٢٧٩,٥	٥	٥	تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي
٠,٩٢٣	٠,٠٩٦-	٦٣٣,٠	٣٠٨,٠	٥	٤	هناك حاجة إلى مراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية)

٦/٣ طرق المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة:

يتناول هذا الجزء أولاً وحدة التحليل، وثانياً تصنيف الأجهزة وفق درجة استقلالها المالي والإداري ومن ثم الطرق الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة:

وحدة التحليل:

تنقسم وحدة التحليل إلى جزأين؛ الأول هو الجهاز الحكومي نظراً إلى أن الدراسة تهدف إلى معرفة مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية؛ والثاني فرد الدراسة، إذ أن الدراسة تهدف إلى قياس اتجاهات المسؤولين عن نشاط التخطيط حول معوقات تطبيق الخطط وسبل معالجتها.

تصنيف الأجهزة الحكومية:

لاختلاف البناء التنظيمي للأجهزة الحكومية المدنية ومستوى استقلالها الإداري والمالي، تم تصنيف الأجهزة الحكومية إلى ثلاث مجموعات، كالتالي (البسام، ٢٠١٨م):

١- **المجموعة الأولى:** وتشمل الوزارات وما في حكمها. وتتصف هذه المجموعة من الأجهزة الحكومية بأن درجة استقلالها المالي والإداري أقل. حيث يتم اعتماد اللوائح والأنظمة الصادرة من وزارة الخدمة المدنية ومجلس الوزراء في تنظيم الاعمال وإدارة الموارد البشرية، وتطبق على موظفيها أنظمة وزارة الخدمة المدنية. وأما من الناحية المالية، فيتم رصد مخصصات مالية لهذه الأجهزة في ميزانية الدولة، ويتم الصرف عليها وفق تعليمات الميزانية التي تصدرها وزارة المالية.

٢- **المجموعة الثانية:** تشمل الهيئات والصناديق والمجالس. وتتمتع هذه الأجهزة باستقلالية كبيرة مالياً وإدارياً مقارنة ببقية الأجهزة الأخرى؛ إذ لكل جهاز نظام خاص يحدد مهامه وطبيعة عمله. وعلى الرغم من أن رئيس مجلس إدارة الجهاز في معظم الأجهزة يكون وزير أو من في حكمه، إلا أن الهيئات لا تطبق أنظمة الخدمة المدنية على أغلب موظفيها بل يطبق أنظمة العمل، فيما عدا رئيس الجهاز. وأما من الناحية المالية، فيتم التعامل مع ميزانيات الصناديق والهيئات والمؤسسات العامة باعتبارها جهات تسعى إلى

الربح، وهي أقرب الى كونها قطاع ربحي (قطاع خاص) من كونها قطاع حكومي. لذا، يتم دعمها من ميزانية الدولة في حال العجز وتحويل الفائض الى خزينة الدولة في حال الفائض، ويتم خصم مخصصاتها من إيراداتها.

٣- المجموعة الثالثة: هي الأجهزة الحكومية المستقلة مالياً وإدارياً وتشمل الجامعات ومعهد الإدارة العامة والرئاسات والمصالح. وتتمتع هذه الأجهزة باستقلال مالي وإداري ولكنها في الغالب تلتزم بتطبيق أنظمة الخدمة المدنية على موظفيها. وأهم ما يميز الأجهزة المستقلة أن ميزانيتها تدرج بشكل مستقل في ميزانية الدولة تحت مسمى «الميزانيات الملحقه».

وترجع أهمية هذا المتغير إلى أن تطبيق الخطط ومستويات تنفيذها ربما تختلف من جهاز إلى آخر وفق درجة الاستقلال المالي والإداري. لذا يضيف هذا التصنيف للأجهزة الحكومية بعداً مهماً في التحليل الإحصائي للبيانات.

طرق المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم معالجة بيانات الدراسة كما يلي:

أولاً: تم جمع بيانات الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل. غير أنه لم يتم الحصول على البيانات من جميع أفراد الدراسة، إذ بلغت نسبة الاستجابة حوالي (٦٩٪). لذا تم تحليل البيانات باستخدام طرق الإحصاء الوصفي بالإضافة إلى بإجراء الاختبارات الإحصائية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

ثانياً: تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS). وتم في التحليل استخدام الطرق اللامعلمية (Nonparametric methods) لأن جميع متغيرات الدراسة نوعية، إما اسمية (Nominal) أو رتبية (Ordinal). بالإضافة إلى ذلك توضح نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي أن متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي (Normal distribution)؛ حيث يوضح الجدول رقم (٥/٣) نتائج اختباري شابيرو-ولك (Shapiro-Wilk) وكولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تشير إلى عدم تبعية متغيرات معوقات تنفيذ الخطط للتوزيع الطبيعي؛ إذ إن جميع قيم الاحتمال أقل من (٠,٠٥).

جدول (٥/٣): نتائج اختباري شاير-ولك وكولموجوروف-سميرنوف لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات معوقات تنفيذ الخطط

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			المعوق
مستوى المعنوية	درجات الحرية	إحصاء الاختبار	مستوى المعنوية	درجات الحرية	إحصاء الاختبار	
٠,٠٢٩	١٩٢	٠,٩٨٤	٠,٠٠١	١٩٢	٠,٠٨٧	معوقات تنظيمية
٠,٠١٠	١٩٢	٠,٩٨١	٠,٠٣٧	١٩٢	٠,٠٦٧	معوقات إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة
٠,٠٠٠	١٩٢	٠,٩٦٠	٠,٠٠٠	١٩٢	٠,١١٧	معوقات مرتبطة أسلوب العمل الإداري
٠,٠٠٠	١٩٢	٠,٩٥٠	٠,٠٠٠	١٩٢	٠,١٠٧	معوقات مرتبطة بالميزانية
٠,٠٠٠	١٩٢	٠,٩٣٩	٠,٠٠٠	١٩٢	٠,١٤٧	معوقات مرتبطة بالموارد البشرية
٠,٠٠٠	١٩٢	٠,٩٤٧	٠,٠٠٠	١٩٢	٠,١٦٥	معوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط

وفيما يلي الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها للإجابة عن تساؤلات الدراسة:

- التوزيع التكراري للمتغيرات التي تقيس الخصائص الأساسية لأفراد الدراسة والأجهزة الحكومية ولدرجات الموافقة على العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط وللعبارات التي تقيس مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ التي بناؤها على مقياس ليكرت الخماسي.

- الوسيط والوسط الحسابي والانحراف المعياري لنسب تنفيذ الأنشطة والمجالات في الأجهزة الحكومية وفق ما ورد في الخطة التشغيلية السنوية والميزانية المعتمدة ولدرجات الموافقة على العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط وللعبارات التي تقيس مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ التي تم بناؤها على مقياس ليكرت الخماسي.

- مخططات الأعمدة والرسوم البيانية الدائرية لتمثيل المتغيرات الأسمية (المستوى التعليمي، التخصص العلمي، الخبرة العملية، المنصب الإداري، المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية، مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط، ونسب الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية وخمسية وخطة تشغيلية سنوية، اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى ملاءمة نظام ميزانية البنود الحالي... إلخ.

- تم استخدام تحليل اختبار مربع كاي (Chi-square test) لقياس العلاقة الثنائية بين متغيرات الدراسة والتي اشتملت على قياس العلاقة بين كل من المستوى التعليمي والتخصص العلمي الخبرة العملية، المنصب الإداري ونوع الجهاز الحكومي (أ- وزارات وما في حكمها، ب- الهيئات والصناديق والمجالس، ج- الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً). كما تم استخدام اختبار مربع كاي لقياس العلاقة بين نوع الجهاز الحكومي وكل من المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط، ومدى وجود خطة إستراتيجية ووجود خطة تنمية خمسية ووجود خطة تشغيلية، والعلاقة بين اتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة إستراتيجية في الجهة ومدى وجود خطة خمسية في الجهة ومدى وجود خطة تشغيلية سنوية في الجهة، ونظراً إلى أن التكرارات المتوقعة في الخلايا التي قيمها أقل من (5) أكبر من (20%) في بعض جداول تحليل مربع كاي، تم إضافة اختبار فيشر (Fisher's exact test) الذي يستخدم في حال عدم استيفاء هذا الشرط لاستخدام اختبار مربع كاي (David and Peacock, 2011; Sutton, 2004).

- تم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis test) لاختبار مدى وجود فروق في مستويات تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية في الأجهزة الحكومية حسب نوعها، ومستويات تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية حسب تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط، مستويات تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط، ومستويات نسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية حسب نوعها، ومستويات تنفيذ

الميزانية المعتمدة حسب تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط، ومستويات تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية وفق المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية. وكذلك استخدم الاختبار لقياس مدى وجود فروق في معوقات تطبيق الخطط حسب نوع الجهاز والمستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل الموظفين العاملين فيها.

- تم استخدام اختبار ارتباط سبيرمان (Spearman's rho correlation) لقياس العلاقة بين نسب تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية ونسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية وبين معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية.

- تم إجراء اختبار ويلكسون لعينة واحدة (One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test) لاختبار اتجاه أفراد الدراسة نحو الموافقة على العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية أو مقترح تقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ. ولإجراء هذا الاختبار تم صياغة الفرضين التاليين:

- فرض عدم (H_0): وسيط درجة الموافقة = 3 (نقطة المنتصف لمقياس ليكرت المقابلة لـ «محايد»)

- الفرض البديل (H_a): وسيط درجة الموافقة أكبر من 3

أي أن:

$$H_0 : M = 3.0 \text{ versus } H_a : M > 3.0$$

ويعرف هذا الاختبار بالاختبار ذي الذيل الأيمن (Right-tailed test). فإذا كانت قيمة الاحتمال (p-value) أقل من أو يساوي (0,05) نرفض فرض عدم، ويشير ذلك إلى اتجاه أفراد الدراسة نحو الموافقة على العبارة التي تقيس معوق من معوقات تنفيذ الخطط. وأما إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (0,05) فيعني ذلك عدم وجود دليل كافٍ لرفض فرض عدم مما يشير إلى عدم موافقة أفراد الدراسة على العبارة.

- تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لاستخلاص أبعاد للبنود/للعبارات التي استخدمت لقياس معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية والبالغ عددها (٣٨) عبارة/بند. ولإجراء التحليل العاملي تم أولاً حساب مؤشر KMO لتحديد مدى ملاءمة حجم العينة لإجراء التحليل العاملي. كما تم إجراء اختبار بارتلت (Bartlett's Test of Sphericity) للتأكد من وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين البنود. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التحليل العاملي الاستكشافي يمكن استخدامه في حالة المتغيرات الرتبوية فضلاً عن أن شرط التوزيع الطبيعي للمتغيرات غير ضروري (القحطاني، ٢٠١٥م و (Tabachnick and Fidell, 2007).

- تم استخدام الارتباط القانوني (Canonical correlation) لقياس العلاقة بين مستويات تنفيذ الأنشطة في الخطة التشغيلية كمتغيرات تابعة ومعوقات تنفيذ الخطط حسب محاورها كمتغيرات مستقلة. كما تجدر الإشارة أيضاً إلى أنه لا يشترط تبعية المتغيرات للتوزيع الطبيعي لاستخدام الارتباط القانوني. (Tabachnick and Fidell, 2007).

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لبيانات الدراسة الميدانية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانات والمقابلات الشخصية التي أجريت مع المسؤولين في ثلاث جهات، وهي وزارة الاقتصاد والتخطيط ووزارة المالية وديوان المراقبة العامة. وتم تفسير النتائج التي تم التوصل إليها ومناقشتها للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وسيبدأ الفصل أولاً بخصائص أفراد الدراسة ومن ثم عرض وتحليل متغيرات الدراسة الأساسية.

١/٤ خصائص أفراد الدراسة:

١/١/٤ المستوى التعليمي:

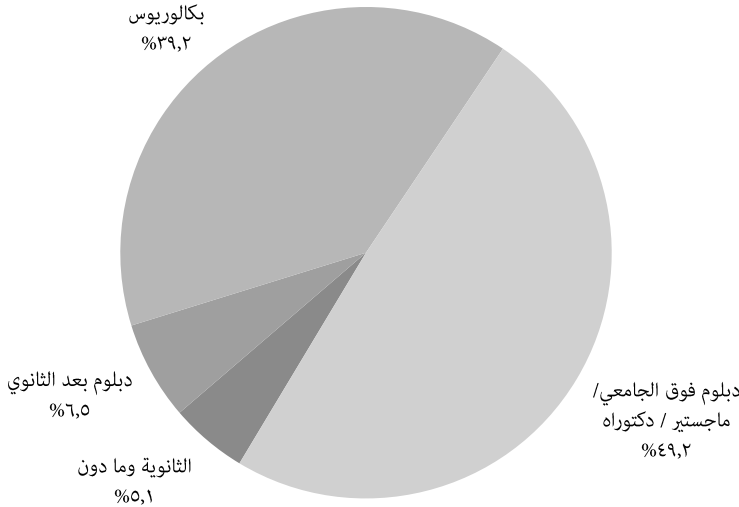
يوضح الجدول رقم (١/٤) والشكل رقم (١/٤) توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي وتصنيف الجهاز الحكومي.

جدول (١/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي ونوع الجهاز

جميع الأجهزة (ن=١٩٩)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٥)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٦٥)	الوزارات وما في حكمها (ن=٦٩)	المستوى التعليمي
٥,٠	٣,١	١,٥	١٠,١	الثانوية وما دون
٦,٥	٦,٢	٧,٧	٥,٨	دبلوم بعد الثانوي
٣٩,٢	٣٨,٥	٤١,٥	٣٧,٧	بكالوريوس
٤٩,٢	٥٢,٣	٤٩,٢	٤٦,٤	دبلوم فوق الجامعي/ ماجستير / دكتوراه
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة = ٦,٣؛ درجات الحرية = ٦؛ مستوى الدلالة = ٠,٣٩٦				

توضح النتائج أن حوالي نصف أفراد الدراسة (٤٩,٢٪) لديهم مؤهل الدبلوم فوق الجامعي أو أعلى، يليهم أفراد الدراسة الذين لديهم مؤهل البكالوريوس بنسبة (٣٩,٢٪)، وأفراد الدراسة الذين يحملون مؤهل الدبلوم بعد الثانوي (٦,٥٪)، وأخيراً أفراد الدراسة الذين أكملوا المرحلة الثانوية من التعليم العام بنسبة (٠,٥٪). وأما بالنسبة لتوزيع أفراد الدراسة حسب نوع الجهاز، فتشير النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية ما بين المستوى التعليمي ونوع الجهاز وذلك عند مستوى معنوية (٠,٥٪). ويستنتج من هذه النتيجة أن هناك تماثلاً في التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي في جميع الأجهزة الحكومية. وإجمالاً تعد نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم مستويات تعليمية دون البكالوريوس كبيرة، تبلغ نحو (١٢٪). إذ إن نشاط التخطيط والرقابة والمتابعة يحتاج لمؤهلات أكاديمية عالية ومتخصصة.

شكل (١/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي



٢/١/٤ التخصص العلمي:

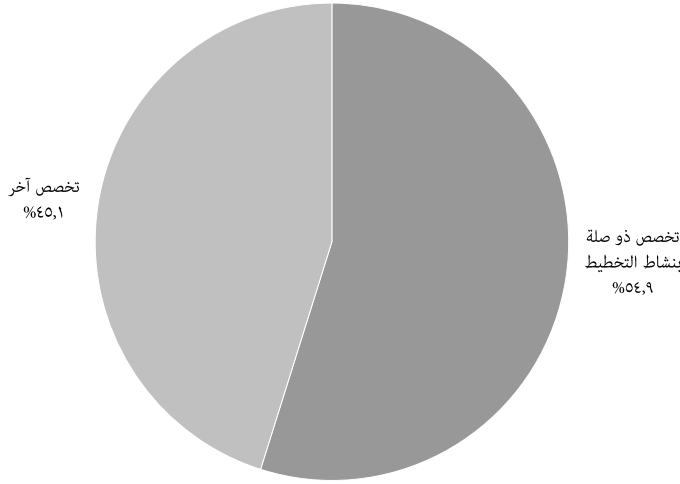
يوضح الجدول رقم (٢/٤) والشكل رقم (٢/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب التخصص العلمي ونوع الجهاز الحكومي.

جدول (٢/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب التخصص ونوع الجهاز

التخصص	الوزارات وما في حكمها (ن=٦٧)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٦٥)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٣)	جميع الأجهزة (ن=١٩٥)
إدارة عامة/إدارة أعمال	٣١,٣	٣٢,٣	٣١,٧	٣١,٨
محاسبة/مالية	٢٠,٩	٢١,٥	١٩,٠	٢٠,٥
اقتصاد	٣,٠	٤,٦	٠,٠	٢,٦
تخصص آخر (حدد)	٤٤,٨	٤١,٥	٤٩,٢	٤٥,١
المجموع	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٣,٣$; درجات الحرية = ٦; مستوى الدلالة = ٠,٧٧٥				

يتضح من النتائج أن أغلب أفراد الدراسة لديهم تخصصات في مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال والمحاسبة والمالية والاقتصاد بنسبة حوالي (٥٥٪)؛ وهي التخصصات القريبة من نشاط التخطيط والمتابعة والرقابة. في حين تبلغ نسبة أفراد الدراسة الذين لديهم تخصصات في مجالات أخرى حوالي (٤٥٪)، وتشمل أفراد الدراسة الذين أكملوا المرحلة الثانوية وأفراد الدراسة الذين لديهم تخصصات جامعية في مجالات كالآثار، اللغة الإنجليزية، الآداب، الجغرافيا وغيرها. وتعد هذه النسبة، أي نسبة المسؤولين عن إدارات التخطيط والمتابعة والرقابة الذين لديهم مؤهلات في تخصصات لا تمت بصلة إلى مجالات الإدارة والتخطيط والمالية والميزانية كبيرة في ظل الحاجة المتزايدة لزيادة الكفاءة والفعالية في أداء تلك الأجهزة. وتشير نتائج اختبار مربع كاي إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين التخصص ونوع الجهاز وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

شكل (٢/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب صلة تخصصاتهم العلمية بنشاط التخطيط



٣/١/٤ الخبرة العملية:

يوضح الجدول رقم (٣/٤) والشكل رقم (٣/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب الخبرة العملية ونوع الجهاز الحكومي.

جدول (٣/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة الخبرة العملية ونوع الجهاز

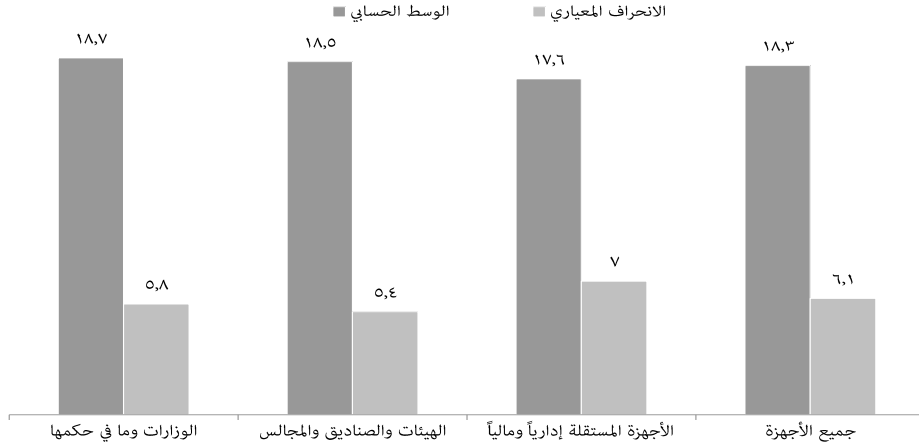
الخبرة	الوزارات وما في حكمها (ن=٦٧)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٦٥)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٥)	جميع الأجهزة (ن=١٩٧)
أقل من ٥ سنوات	٦,٠	١,٥	٧,٧	٥,١
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٤,٥	٦,٢	١٣,٨	٨,١
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	٩,٠	٢١,٥	٩,٢	١٣,٢
من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة	٢٠,٩	١٢,٣	٧,٧	١٣,٧
٢٠ سنة فأكثر	٥٩,٧	٥٨,٥	٦١,٥	٥٩,٩
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%

نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ١٦,١$ ؛ درجات الحرية = ٨؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٤١

توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (٥٩,٩٪) لديهم خبرة في مجال المالية العامة والميزانية تزيد على (٢٠) سنة، يليهم أفراد الدراسة الذين تُراوح مدة خبراتهم بين (١٥) وأقل من (٢٠) سنة بنسبة (١٣,٧٪)، والذين تُراوح مدد خبراتهم ما بين عشر سنوات وخمس عشرة سنة بنسبة (١٣,٢٪)، والذين تتراوح مدد خبراتهم ما بين خمس وأقل من عشر سنوات بنسبة (٨,١٪) وأخيراً أفراد الدراسة الذين تقل مدد خبراتهم عن خمس سنوات بنسبة (٥,١٪).

وفيما يتعلق بمدة الخبرة وفق نوع الجهاز، تشير النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين نوع الجهاز ومدة خبرة أفراد الدراسة وذلك عند مستوى (٠,٠٥). ويتضح من النتائج أن (٨٠,٦٪) من أفراد الدراسة في الوزارات ومن في حكمها تبلغ مدد خبراتهم العملية (١٥) سنة أو أكثر مقارنة بـ (٧٠,٨٪) و (٦٩,٢٪) في الهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً على التوالي. كذلك يوضح الشكل رقم (٣/٤) أن متوسط مدة خبرة أفراد الدراسة في الوزارات وما في حكمها أعلى بقليل عن متوسط خبرة أفراد الدراسة في الهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً؛ (١٨,٧) سنة مقابل (١٨,٥) و (١٧,٦) سنة على الترتيب. وبشكل عام تعد مدة خبرة أفراد الدراسة في جميع الأجهزة الحكومية في مجال التخطيط والميزانية والرقابة والمتابعة عالية، مما سيعزز نتائج تقييمهم لأوجه كفاءة وفاعلية أنظمة الميزانية العامة وسبل تطويرها.

شكل (٣/٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لسنوات الخبرة العملية لأفراد الدراسة حسب نوع الجهاز



٤/١/٤ المنصب الإداري:

يوضح الجدول رقم (٤/٤) والشكل رقم (٤/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المنصب الإداري ونوع الجهاز.

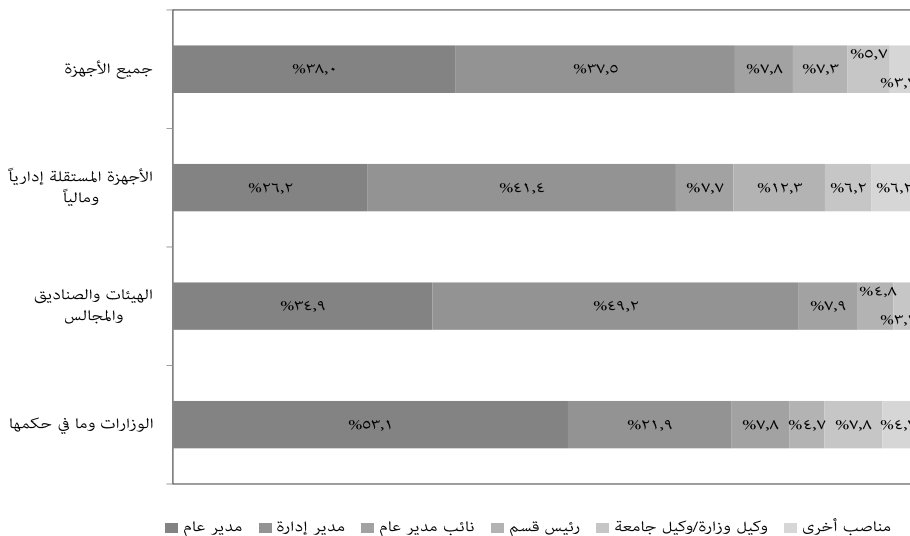
جدول (٤/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المنصب الإداري ونوع الجهاز

المنصب الإداري	الوزارات ومن في حكمها (ن=٦٤)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٦٣)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٥)	جميع الأجهزة (ن=١٩٢)
وكيل وزارة/وكيل جامعة	٧,٨	٣,٢	٦,٢	٥,٧
مدير عام	٥٣,١	٣٤,٩	٢٦,٢	٣٨,٠
نائب مدير عام	٧,٨	٧,٩	٧,٧	٧,٨
مدير إدارة	٢١,٩	٤٩,٢	٤١,٤	٣٧,٥
رئيس قسم	٤,٧	٤,٨	١٢,٣	٧,٣
مناصب أخرى	٤,٧	٠,٠	٦,٢	٣,٧
المجموع	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠

نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٢٤,٧$; درجات الحرية = ١٢; مستوى الدلالة = ٠,٠١٦
اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٢٤,٧; مستوى الدلالة = ٠,٠٠٦

يتضح من الجدول والشكل أن معظم مناصب أفراد الدراسة إما «مدير عام» أو «مدير إدارة» بنسبة حوالي (٣٨٪) لكل. وأما بقية المناصب الأخرى فتتراوح نسبتها بين (٣,٧٪) للمناصب الإدارية الأخرى و(٧,٨٪) لمنصب «نائب مدير عام». وتوضح نتائج اختبار مربع كاي، أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المنصب الإداري لفرد الدراسة ونوع الجهاز عند مستوى معنوية (٠,٠٥). إذ يظهر من النتائج أن حوالي (٥٣٪) من أفراد الدراسة في الوزارات وما في حكمها يتولون منصب مدير عام مقارنة بحوالي (٣٥٪) و(٢٦٪) في الهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً على الترتيب.

شكل (٤/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المنصب الإداري ونوع الجهاز



٢/٤ المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل العاملين فيها:

١/٢/٤ المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

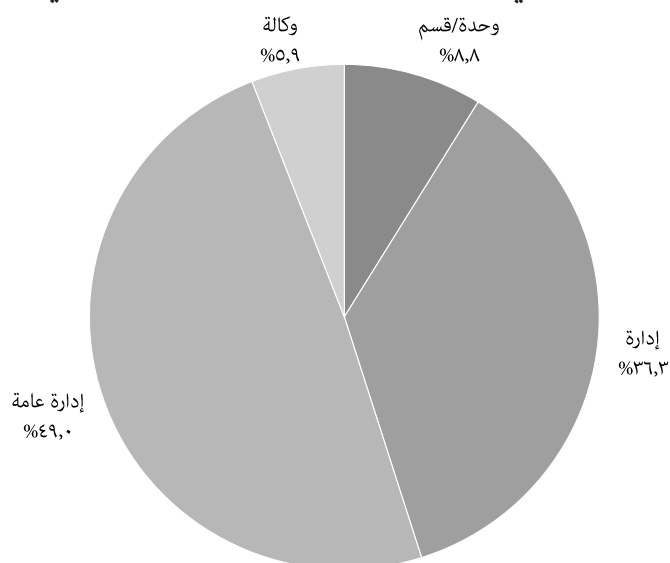
يوضح الجدول رقم (٥/٤) والشكل رقم (٥/٤) المستويات التنظيمية للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية.

جدول (٥/٤): المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية

المستوى التنظيمي	الوزارات وما في حكمها (ن=٣٦)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٣٦)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٣٠)	جميع الأجهزة (ن=١٠٢)
وحدة/قسم	٥,٦	٥,٦	١٦,٧	٨,٨
إدارة	٢٢,٢	٤٤,٤	٤٣,٣	٣٦,٣
إدارة عامة	٦١,١	٥٠,٠	٣٣,٣	٤٩,٠
وكالة	١١,١	٠,٠	٦,٧	٥,٩
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪

يعتمد المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية على حجم الجهاز الحكومي والنشاطات التي تقوم بها وعلى أهمية النشاط التخطيطي لدى الجهة. لذا توضح النتائج أن هناك اختلافاً في المستويات التنظيمية للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط. وتظهر النتائج أن حوالي نصف الأجهزة الحكومية (٤٩٪) لديها «إدارة عامة» لنشاط التخطيط، تليها الأجهزة الحكومية التي لديها إدارة لنشاط التخطيط بنسبة (٣٦,٣٪)، ومن ثم الأجهزة التي يكون المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط بمستوى «وحدة/قسم» و«وكالة» بنسبة (٨,٨٪) و(٥,٩٪) على الترتيب. وبالنظر إلى المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط حسب نوع الجهاز، يلاحظ أن نسبة كبيرة (٦١٪) من الوزارات وما في حكمها لديها «إدارة عامة» مسؤولة عن نشاط التخطيط مقارنة بـ (٥٠٪) و(٣٣,٣٪) في الهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً على التوالي. كما يلاحظ أن مستوى «وكالة» تنحصر في الوزارات وما في حكمها والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً نظراً إلى أن هاتين الفئتين تشمل الوزارات والجامعات على التوالي، إذ تضم هياكلهما التنظيمية وكالات من بينها وكالات للتخطيط أو وكالات للتطوير أو وكالات بمسميات أخرى تقوم ضمن مهامها بنشاط التخطيط والمتابعة.

شكل (٥/٤): المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية



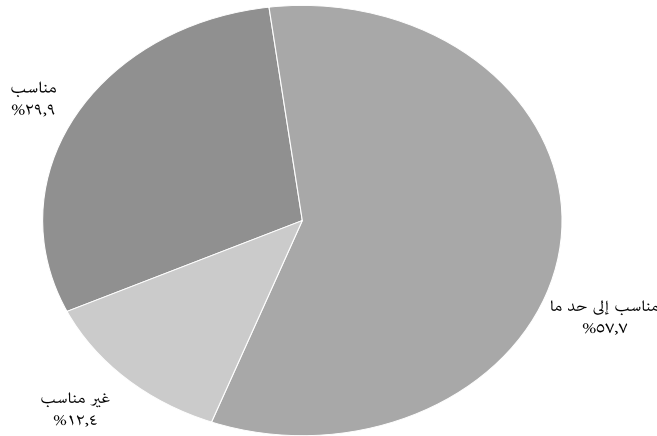
٢/٢/٤ مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

يوضح الجدول رقم (٦/٤) والشكل رقم (٦/٤) اتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط.

جدول (٦/٤): اتجاهات أفراد الدراسة حول مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط

مستوى تأهيل من يقومون بإعداد الخطط في الجهة	الوزارات ومن في حكمها (ن=٦٩)	الهيئات الصناديق والمجالس (ن=٦٢)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٣)	جميع الأجهزة (ن=١٩٤)
مناسب	٢١,٧	٣٥,٥	٣٣,٣	٢٩,٩%
مناسب إلى حد ما	٦٥,٢	٥٣,٢	٥٤,٠	٥٧,٧%
غير مناسب	١٣,٠	١١,٣	١٢,٧	١٢,٤%
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
<p>نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٣,٥٦$؛ درجات الحرية = ٤؛ مستوى الدلالة = ٠,٤٦٨</p> <p>اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٣,٦٧؛ مستوى الدلالة = ٠,٤٥٧</p>				

شكل (٦/٤): التوزيع النسبي لمستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المناط بها نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية من وجهة نظر أفراد الدراسة



توضح النتائج أن معظم أفراد الدراسة (٥٧,٧%) يرون أن مستوى تأهيل الموظفين الذين يقومون بإعداد الخطط في الجهة مناسب إلى حد ما، يليهم حوالي (٣٠%) ممن يرون أن

تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن إعداد الخطط مناسب. في حين أفاد أكثر من (١٢٪) بأن تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن إعداد الخطط في الأجهزة الحكومية غير مناسب. وبالنظر إلى علاقة مستوى تأهيل من يقومون بإعداد الخطط في الجهات الحكومية بنوع الجهاز، توضح نتائج اختباري مربع كاي وفيشر أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين مستوى التأهيل ونوع الجهاز وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٣/٤ تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية:

نظراً لأهمية التخطيط في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تقوم معظم الأجهزة الحكومية في المملكة بإعداد خطط لها باعتبارها أحد العناصر الإدارية التي من خلالها تنفذ سياساتها وبرامجها ومشاريعها المختلفة لتحقيق أهدافها. وعلى الرغم من أهمية التخطيط إلا أن النشاط التخطيطي في الأجهزة الحكومية يتسم بالتباين. فبعض الأجهزة الحكومية لديها خطط إستراتيجية فقط وأجهزة أخرى لديها خطط تنمية خمسية بالإضافة للخطط الإستراتيجية وأجهزة أخرى تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية. فوفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٦٩٣) وتاريخ ١٣٨٩/٧/٤هـ فإن الأجهزة الحكومية ملزمة فقط بإعداد خطط تنمية خمسية بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط.

يتناول هذا الجزء أولاً المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية ومن ثم نسب تنفيذ الأجهزة الحكومية لكل من الخطط الإستراتيجية والخمسية والتشغيلية السنوية وعلاقتها بمتغيرات نوع الجهاز والمستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل الموظفين في تلك الوحدات الإدارية.

١/٣/٤ الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية:

يوضح الجدول رقم (٧/٤) التوزيع النسبي للأجهزة الحكومية وفقاً لوجود خطط إستراتيجية معتمدة ونوع الجهاز الحكومي.

جدول (٧/٤): الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية

هل لدى الجهة التي تعمل بها خطة إستراتيجية؟	الوزارات وما في حكمها (ن=٣٦)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٣٦)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٢٩)	جميع الأجهزة (ن=١٠١)
نعم	٨٣,٣	٩٤,٤	٨٩,٧	٨٩,١
لا	١٦,٧	٥,٦	١٠,٣	١٠,٩
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
<p>نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٢,٣$؛ درجات الحرية = ٢؛ مستوى الدلالة = ٠,٣٢٢</p> <p>اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٢,٢؛ مستوى الدلالة = ٠,٣٧٧</p>				

يتضح لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (٦/٤) أن (٨٩%) من الأجهزة الحكومية لديها خطط إستراتيجية معتمدة ومكتوبة؛ وأن (١١%) من الأجهزة الحكومية ليس لديها خطط إستراتيجية معتمدة. وفي حين يري المسؤولون في وزارتي الاقتصاد والتخطيط، والمالية الذين أجريت معهم المقابلات الشخصية أن نسبة الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية ما بين (٧٠-٧٥%). وإجمالاً تعد نسبة الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية كبيرة، مما يشير إلى اهتمام القيادات الإدارية لتلك الأجهزة بالإدارة الإستراتيجية باعتبارها الأداة التي يتم بمقتضاها تحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل عن طريق صياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق الأهداف وذلك في ضوء العوامل البيئية الداخلية والخارجية. وأما بالنسبة لتطبيق الخطط الإستراتيجية حسب نوع الجهاز، فتوضح نتائج اختباري مربع كاي وفisher أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين وجود خطط إستراتيجية ونوع الجهاز الحكومي وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتيجة إلى أن نسب الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية متقاربة في الوزارات وما في حكمها والهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً.

٢/٣/٤ الأجهزة الحكومية التي لديها خطط تنمية خمسية:

يوضح الجدول رقم (٨/٤) التوزيع النسبي للأجهزة الحكومية وفقاً لوجود خطط تنمية خمسية معتمدة ونوع الجهاز الحكومي.

جدول (٨/٤): الأجهزة الحكومية التي لديها خطط تنمية خمسية

هل لدى الجهة التي تعمل بها خطة تنمية خمسية؟	الوزارات ومن في حكمها (ن=٣٦)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٣٦)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٢٩)	جميع الأجهزة (ن=١٠١)
نعم	٧٥,٠	٦١,١	٨٣,٣	٧٢,٥
لا	٢٥,٠	٣٨,٩	١٦,٧	٢٧,٥
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
<p>نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٤,٢٢٥$؛ درجات الحرية = ٢؛ مستوى الدلالة = ٠,١٢١</p> <p>اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٤,٠٧٢؛ مستوى الدلالة = ٠,١٣١</p>				

تقوم وزارة الاقتصاد والتخطيط بإعداد خطط التنمية الوطنية الخمسية، وكذلك تقييم تنفيذها من أجل قياس فعاليتها وأثرها. وتقوم الوزارة بالتنسيق مع الأجهزة الحكومية بإعداد الخطط التشغيلية لكل جهاز حكومي وفق الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية للمملكة وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٦٩٣) وتاريخ ١٣٨٩/٧/٤ هـ المتضمن أن تقوم كل وزارة أو مصلحة حكومية أو مؤسسة عامة بإعداد الخطة الخاصة بالقطاع الواقع في حدود اختصاصها وذلك بالتعاون مع (وزارة الاقتصاد والتخطيط).

ووفقاً لنتائج الدراسة نجد أن (٧٣) جهازاً حكومياً أو ما نسبته (٧٢,٥٪) من الأجهزة الحكومية لديها خطط تنمية خمسية، وأن (٢٧,٥٪) من الأجهزة الحكومية لا تقوم بإعداد خطط خمسية. وفي حين يرى المسؤولون في وزارتي الاقتصاد والتخطيط، والمالية الذين أجريت معهم المقابلة الشخصية أن نسبة الأجهزة الحكومية التي تعد خطط تنمية خمسية تبلغ (٦٠٪).

وتوضح نتائج اختباري مربع كاي وفيشر أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين وجود خطط تنمية خمسية ونوع الجهاز الحكومي وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتيجة أن نسب الأجهزة الحكومية التي لديها خطط تنمية خمسية متقاربة في الوزارات وما في حكمها، والهيئات والصناديق والمجالس، والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً.

ووفقاً لوزارة الاقتصاد والتخطيط فإن عدد الأجهزة التي تعد خطط تنمية خمسية يبلغ (٧٦) جهة حكومية فقط وفق آخر خطة تنمية خمسية تم إعدادها وهي الخطة الخمسية العاشرة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٦م)، مما يعني أن (٤٨) جهازاً حكومياً وفق مجتمع الدراسة لا يقوم بإعداد خطط خمسية. وإجمالاً يعد عدد الأجهزة التي تعد خطط تنمية خمسية كبيراً نسبياً، مما يشير إما إلى ضعف التنسيق بين وزارة الاقتصاد والتخطيط مع تلك الأجهزة أو لعدم إيلاء بعض تلك الأجهزة الحكومية الاهتمام الكافي بنشاط التخطيط أو لحدثة إنشاء بعضها.

٣/٣/٤ الأجهزة الحكومية التي تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية:

يوضح الجدول رقم (٩/٤) الأجهزة الحكومية التي تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية.

جدول (٩/٤): الأجهزة الحكومية التي تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية

هل تقوم الجهة بإعداد خطة تشغيلية سنوية؟	الوزارات وما في حكمها (ن=٣٦)	الهيئات الصناديق والمجالس (ن=٣٥)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٣٠)	جميع الأجهزة (ن=١٠١)
نعم	٨٣,٣	٨٨,٦	٨٣,٣	٨٥,١
لا	١٦,٧	١١,٤	١٦,٧	١٤,٩
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
<p>نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ١,٢٠٥$؛ درجات الحرية = ٢؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٥٤٧</p> <p>اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ١,٢٢٥؛ مستوى الدلالة = ٠,٥٢٦</p>				

الخطة التشغيلية السنوية هي خطة تنفيذية تفصيلية تتضمن جميع الأنشطة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأهداف المحددة في الخطة الخمسية للجهاز و/أو مبادرات الخطة الإستراتيجية للجهاز، والتوقيات الزمنية بشكل محدد، بالإضافة إلى الوحدات الإدارية في الجهاز المسؤولة عن التنفيذ. وتوضح نتائج الدراسة أن غالبية الأجهزة الحكومية تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية بنسبة بلغت (٨٥٪). في حين يتضح من النتائج أن نحو

(١٥٪) من الأجهزة الحكومية لا تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية. ويرى المسؤولون في وزارتي الاقتصاد والتخطيط والمالية الذين تمت مقابلتهم بأن نسبة الأجهزة التي تعد خطط تشغيلية تُراوح بين (٧٠-٨٠٪). وتعد نسبة الأجهزة الحكومية التي لا تعد خطط تشغيلية كبيرة نظراً لاعتماد بعض الأجهزة الحكومية على مشروع الميزانية السنوية على أساس أنه خطة تشغيلية.

وتوضح نتائج اختباري مربع كاي وفisher أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين إعداد الجهاز لخطط تشغيلية سنوية ونوع الجهاز الحكومي، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتيجة أن نسب الأجهزة الحكومية التي تعد خططاً تشغيلية سنوية متقاربة في الوزارات وما في حكمها، والهيئات والصناديق والمجالس، والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً. وإجمالاً توضح النتائج أن معظم الأجهزة الحكومية لديها إستراتيجيات وتعد خطط تنمية خمسية وخططاً تشغيلية سنوية (الشكل رقم ٧/٤). إلا أن إعداد الخطة الخمسية تتذيل الممارسات التخطيطية التي تنتهجها الأجهزة الحكومية على الرغم من أن قرار مجلس الوزراء رقم (٦٩٣) وتاريخ ١٣٨٩/٧/٤ هـ القاضي بأن تقوم كل وزارة أو مصلحة حكومية أو مؤسسة عامة بإعداد الخطة الخاصة بالقطاع الواقع في حدود اختصاصها وذلك بالتعاون مع (وزارة الاقتصاد والتخطيط)؛ في حين لم يصدر أي قرار أو أمر يلزم الأجهزة الحكومية لإعداد خطط إستراتيجية أو خطط تشغيلية سنوية. لذا فإن هناك ضرورة بأن تقوم جميع الأجهزة بإعداد خططها الخمسية وفق مضمون قرار مجلس الوزراء المشار إليه ولأهمية أن تكون الخطة الخمسية الكلية شاملة لجميع القطاعات والنشاطات.

شكل (٧/٤): نسب الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية وخمسية وخطة تشغيلية سنوية



وتوضح النتائج المستعرضة بالجدول رقم (١٠/٤) أن حوالي (٦٥٪) من الأجهزة الحكومية لديها خطط إستراتيجية وخمسية في آن واحد، وحوالي (٢٤٪) لديها خطة إستراتيجية وليست لديها خطط خمسية، وحوالي (٧٪) من الأجهزة لديها خطط تنمية خمسية وليست لديها خطط إستراتيجية، وأخيراً (٤٪) من الأجهزة الحكومية ليست لديها خطط إستراتيجية وخطط خمسية. ويتضح من اختبار مربع كاي وفيشر أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين إعداد الأجهزة لخطط إستراتيجية وخطط خمسية وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

جدول (١٠/٤): التوزيع النسبي للأجهزة الحكومية وفق وجود خطة إستراتيجية وخمسية في آن واحد (النسب من مجموع الأجهزة الحكومية المستجيبة البالغ عددها ١٠١ جهاز)

مدى وجود خطة	لديها خطة إستراتيجية	ليست لديها خطة إستراتيجية	المجموع
لديها خطة خمسية	٦٥,٣	٦,٩	٧٢,٣%
ليست لديها خطة خمسية	٢٣,٨	٤,٠	٢٧,٧%
المجموع	٨٩,١%	١٠,٩%	١٠٠%

نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٠,٤٦٠$ ؛ درجات الحرية = ٢؛ مستوى الدلالة = ٠,٤٩٨
 اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٠,٤٣٨؛ مستوى الدلالة = ٠,٤٩٢

٤/٣/٤ هل يتم إعداد الخطة الإستراتيجية بناءً على الخطط الخمسية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم سؤال أفراد الدراسة عما إذا كانت الخطة الإستراتيجية تم إعدادها في ضوء ما ورد في خطة الجهة الخمسية. ويوضح الجدول رقم (١١/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ما إذا كانت الخطة الإستراتيجية تم إعدادها في ضوء الخطة الخمسية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها.

جدول (١١/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ما إذا كانت الخطة الإستراتيجية تم إعدادها في ضوء الخطة الخمسية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها

هل تم إعداد الخطة الإستراتيجية بناءً على الخطة الخمسية	الوزارات وما في حكمها (ن=٦٢)	الهيئات الصناديق والمجالس (ن=٦٠)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦١)	جميع الأجهزة (ن=١٨٣)
نعم	٥٩,٧	٦١,٧	٦٧,٢	٦٢,٨
لا	٢١,٠	١٠,٠	١٨,٠	١٦,٤
لا أدري	١٩,٤	٢٨,٣	١٤,٨	٢٠,٨
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٥,٤٦١$ ؛ درجات الحرية = ٤؛ مستوى الدلالة = ٠,٢٤٣ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٥,٤٢١؛ مستوى الدلالة = ٠,٢٤٥				

توضح النتائج أن حوالي (٦٣٪) من أفراد الدراسة يرون أن الخطط الإستراتيجية في الأجهزة التي يعملون بها تم بناؤها في ضوء الخطط الخمسية. في حين أفاد حوالي (١٦٪) من أفراد الدراسة بأن الخطط الإستراتيجية لم يتم بناؤها استناداً إلى الخطط الخمسية للأجهزة. وأفاد حوالي (٢١٪) بأنهم لا يدرون عما إذا ما تم إعداد الخطط الإستراتيجية بناءً على خطط التنمية الخمسية للأجهزة التي يعملون فيها أم لا. وتشير هذه النسبة إلى أن بعض المسؤولين إما تولوا مناصبهم حديثاً أو أن بعض المسؤولين لا يولون نشاط التخطيط في الأجهزة التي يعملون بها اهتمامهم. ويتضح من نتائج اختباري مربع كاي وفيشر، أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو ما إذا كانت الخطة الإستراتيجية تم إعدادها في ضوء الخطة الخمسية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها ونوع الجهاز الحكومي وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٥/٣/٤ هل الخطة التشغيلية منبثقة من الخطة الخمسية للجهة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم سؤال أفراد الدراسة عما إذا كانت الخطة التشغيلية منبثقة من الخطة الخمسية للجهة. ويوضح الجدول رقم (١٢/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ما إذا كانت الخطة التشغيلية يتم إعدادها في ضوء الأهداف والسياسات المقررة في الخطة الخمسية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها.

جدول (١٢/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ما إذا كانت الخطة التشغيلية يتم إعدادها في ضوء الخطة الخمسية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها

هل الخطة التشغيلية منبثقة من الخطة الخمسية للجهة	الوزارات وما في حكمها (ن=٦٥)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٥٩)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٠)	جميع الأجهزة (ن=١٨٤)
نعم	٤١,٥	٥٥,٩	٦١,٧	٥٢,٧
إلى حد ما	٤٠,٠	٢٣,٧	١٣,٣	٢٦,١
لا	٦,٢	٨,٥	٦,٧	٧,١
لا أدري	١٢,٣	١١,٩	١٨,٣	١٤,١
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ١٢,٦٣٢$ ؛ درجات الحرية = ٦؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٤٩ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ١٢,٥٦٩؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٤٦				

يرى نحو أكثر من نصف لأفراد الدراسة (٥٣٪) أن الخطط التشغيلية التي تقوم بإعدادها الأجهزة التي يعملون بها منبثقة من الخطط الخمسية، يليهم نحو (٢٦٪) ممن يرون أن الخطة التشغيلية السنوية تعتمد إلى حد ما على الخطط الخمسية، وأفاد حوالي (١٤٪) من أفراد الدراسة بأنهم لا يدرون ما إذا جهاتهم تقوم بإعداد الخطط التشغيلية بناءً على خططها الخمسية أم لا. في حين أفاد حوالي (٧٪) من أفراد الدراسة بأنه لا يتم إعداد الخطط التشغيلية بناءً على الخطط الخمسية. وتوضح نتائج اختباري مربع كاي وفيشر أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو ما إذا كانت الخطة التشغيلية يتم إعدادها في ضوء الخطة الخمسية ونوع الجهاز الحكومي وذلك عند مستوى معنوية

(٠,٠٥). ويتضح من الجدول رقم (١٢/٤) أن نحو (٦٢٪) من أفراد الدراسة الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً يرون أن الخطط التشغيلية يتم إعدادها بناءً على الخطط الخمسية، مقارنة بحوالي (٥٦٪) و(٤٢٪) ممن يرون أن الخطط التشغيلية يتم إعدادها بناءً على الخطط الخمسية في الهيئات والصناديق والمجالس والوزارات وما في حكمها على التوالي. كما يلاحظ أن نسبة أفراد الدراسة في الوزارات وما في حكمها الذين تعتمد جهاتهم إلى «حد ما» على الخطط الخمسية في إعدادها للخطط التشغيلية أكبر من نسبة أفراد الدراسة في الهيئات والصناديق والمجالس، والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً؛ (٤٠٪) مقارنة بـ (٢٤٪) و(١٣٪) على الترتيب.

٦/٣/٤ هل الخطة التشغيلية منبثقة من الخطة الإستراتيجية للجهة؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم سؤال أفراد الدراسة عما إذا كانت الخطة التشغيلية منبثقة من الخطة الإستراتيجية للجهة. ويوضح الجدول رقم (١٣/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ما إذا كانت الخطة التشغيلية يتم إعدادها في ضوء الخطة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها.

جدول (١٣/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ما إذا كانت الخطة التشغيلية يتم إعدادها في ضوء الخطة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية التي يعملون بها

هل الخطة التشغيلية منبثقة من الخطة الإستراتيجية للجهة	الوزارات ومن في حكمها (ن=٦٤)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٥٩)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٥٩)	جميع الأجهزة (ن=١٨٢)
نعم	٥٩,٤	٦٢,٧	٦٦,١	٦٢,٦
إلى حد ما	٢٣,٤	٢٢,٠	١٣,٦	١٩,٨
لا	٦,٣	٦,٨	٨,٥	٧,١
لا أدري	١٠,٩	٨,٥	١١,٩	١٠,٤
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٢,٥٣٧$ ؛ درجات الحرية = ٦؛ مستوى الدلالة = ٠,٨٦٤ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٢,٧٣؛ مستوى الدلالة = ٠,٨٥٧				

توضح النتائج أن نحو (٦٣٪) من أفراد الدراسة يرون أن الخطط التشغيلية التي تقوم بإعدادها الأجهزة التي يعملون بها منبثقة من الخطط الإستراتيجية، يليهم نحو (٢٠٪) يرون أن الخطة التشغيلية السنوية تعتمد إلى «حد ما» على الخطط الإستراتيجية للجهة، وأفاد حوالي (١٠٪) من أفراد الدراسة بأنهم لا يدرون ما إذا كانت جهاتهم تقوم بإعداد الخطط التشغيلية بناءً على خططها الإستراتيجية أم لا. في حين أفاد حوالي (٧٪) من أفراد الدراسة بأنه لا يتم إعداد الخطط التشغيلية بناءً على الخطط الإستراتيجية. وتوضح نتائج اختباري مربع كاي وفisher أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو ما إذا كانت الخطة التشغيلية يتم إعدادها في ضوء الخطة الإستراتيجية ونوع الجهاز الحكومي وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويتضح من نتائج الجداول السابقة أن الأجهزة الحكومية تركز في إعدادها للخطط التشغيلية السنوية على الخطط الإستراتيجية أكثر من خططها الخمسية. ويعزى توجه الأجهزة الحكومية إلى إعداد خططها التشغيلية السنوية بناءً على خططها الإستراتيجية إلى جملة من الأسباب من بينها أن الخطة الإستراتيجية تتضمن مؤشرات أداء وقيم مستهدفة (مستهدفات) تم تطويرها بناءً على أهدافها الإستراتيجية وبمشاركة جميع الوحدات الإدارية في الجهاز فضلاً عن أن الخطة الخمسية يتم إعدادها وفق نماذج أشارت نتائج الدراسة على أنها غير ملائمة.

٧/٣/٤ هل يتم إعداد مشروع الميزانية بناءً على الأهداف المحددة في الخطة الخمسية؟

وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم (٥٦٥) وتاريخ ١٠/٥/١٣٩٥هـ على الأجهزة الحكومية وضع ميزانيتها السنوية بما ورد في الخطة وما يحقق الأهداف المقررة فيها. ويوضح الجدول رقم (١٤/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ما إذا كان إعداد مشروع الميزانية يتم بناءً على الأهداف المحددة في الخطة الخمسية.

جدول (١٤/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ما إذا كان إعداد مشروع الميزانية يتم بناءً على الأهداف المحددة في الخطة الخمسية

هل يتم إعداد مشروع الميزانية بناءً على الأهداف المحددة في الخطة الخمسية؟	الوزارات وما في حكمها (ن=٦٦)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٦٣)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٣)	جميع الأجهزة (ن=١٩٢)
نعم	٥٣,٠	٤١,٣	٥٥,٦	٥٠,٠
إلى حد ما	٣١,٨	٤٢,٩	٢٥,٤	٣٣,٣
لا	٧,٦	١١,١	٦,٣	٨,٣
لا أدري	٧,٦	٤,٨	١٢,٧	٨,٣
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٧,٧٩٧$ ؛ درجات الحرية = ٦؛ مستوى الدلالة = ٠,٢٥٣ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٧,٥٦٧؛ مستوى الدلالة = ٠,٢٦٧				

توضح النتائج أن نصف أفراد الدراسة يرون أن الجهات التي يعملون بها تقوم بإعداد مشروع الميزانية في ضوء الأهداف المحددة في الخطة الخمسية، يليهم أفراد الدراسة الذين يرون أن إعداد مشروع الميزانية يعتمد إلى حد ما على الأهداف المحددة في الخطة الخمسية بنسبة (٣٣,٣٪). في حين أفاد ما نسبته (٨,٣٪) من أفراد الدراسة بأنهم لا يدرون إذا كانت جهاتهم تعد مشروع الميزانية وفق أهداف الخطة الخمسية أم لا، وأفادت نسبة مماثلة بأن جهاتهم لا تقوم بإعداد مشروع الميزانية وفقاً للأهداف المحددة في الخطة الخمسية. ويرى المسؤولون في وزارتي الاقتصاد والتخطيط والمالية أنه في الغالب لا تقوم الجهات الحكومية بإعداد مشاريع ميزانياتها السنوية وفقاً لأهداف خططها التشغيلية الخمسية. ويقول أحد المسؤولين الذين تمت مقابلتهم «في الغالب لا تقوم الجهات الحكومية بإعداد مشاريع ميزانياتها السنوية وفقاً لأهداف خططها التشغيلية الخمسية، والسبب في ذلك أن الأجهزة ترغب في الحصول على أكبر ميزانية ممكنة من وزارة المالية، ثم تقوم بعد ذلك بتوزيعها على تنفيذ خططها التشغيلية بحسب أولويات التنفيذ. وهي ترى-أي الأجهزة الحكومية-أن طلبها لميزانية سنوية محددة بالمشاريع الواردة في الخطة التشغيلية سوف يتيح عنه استلامها لنصف المبلغ المطلوب، وبالتالي لا تستطيع تنفيذ مشروعاتها وتسيير أعمالها الروتينية».

وأرجع مسؤول آخر عدم قيام الأجهزة الحكومية بإعداد مشاريع ميزانياتها السنوية في ضوء أهداف خططها الخمسية و/أو الخطط الإستراتيجية إلى عدم توافر الكوادر المتخصصة في التخطيط بالإضافة إلى عدم وجود ضوابط وأسس يستند إليها في عملية التخطيط»

ويتضح من نتائج اختباري مربع كاي وفisher أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو ما إذا كان إعداد مشروع الميزانية يتم بناءً على الأهداف المحددة في الخطة الخمسية ونوع الجهاز وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٨/٣/٤ ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة:

يوضح الجدول رقم (١٥/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة.

جدول (١٥/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم نحو ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة

هل يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة؟	الوزارات ومن في حكمها (ن=٦٨)	الهيئات الصناديق والمجالس (ن=٦٣)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٥)	جميع الأجهزة (ن=١٩٦)
نعم	٥٥,٩	٦٠,٣	٦١,٥	٥٩,٢
إلى حد ما	٢٩,٤	٣٦,٥	٢٠,٠	٢٨,٦
لا	٨,٨	١,٦	٧,٧	٦,١
لا أدري	٥,٩	١,٦	١٠,٨	٦,١
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ١٠,٨٨$ ؛ درجات الحرية = ٦؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٩٢ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ١١,٠١؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٧٩				

توضح النتائج أن نحو (٥٩%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة، يليهم حوالي (٢٩%) ممن يرون أنه يتم إلى حد ما ربط تنفيذ

الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة. وأفاد حوالي (٦٪) من أفراد الدراسة بأنه لا يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة، وأفاد نسبة مماثلة بأنهم لا يدرون ما إذا كان يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة. ويتضح من نتائج اختباري مربع كاي وفisher بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة ونوع الجهاز الحكومي وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

٩/٣/٤ مدى ملائمة نظام ميزانية البنود الحالي لإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها:

تطبق المملكة العربية السعودية منذ عام ١٩٣٨م ميزانية البنود التي تركز على الرقابة على الإيرادات والنفقات العامة وأن تتم عمليات الصرف وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات، لأجل التقليل، أو منع المخالفات أو الاختلاسات المالية، وقد تطلب هذا الوضع تبويب الإيرادات العامة والنفقات العامة بشكل يمكن الرقابة عليهما. ويعد عدم وضوح الأهداف التي من أجلها ترصد لها الاعتمادات وعدم القدرة على التخطيط متوسط وطويل الأجل من أهم عيوب نظام ميزانية البنود (Joharji and Willoughby, 2014).

بدءاً من العام المالي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ اعتمدت المملكة العربية السعودية نظام إحصاءات مالية الحكومة (٢٠٠١م) الذي يعتمد على تصنيف الميزانية اقتصادياً ووظيفياً بغية تحقيق الشفافية والمساءلة والتحقق من كفاية الأجهزة الحكومية وفعاليتها في استخدام الاعتمادات المخصصة لها وتحقيق أفضل مردود لكل نفقة. وقامت وزارة المالية السعودية بإعادة تصنيف الميزانية العامة وفقاً للتصنيف الاقتصادي الوارد في دليل تصنيف إحصاءات مالية الحكومة ٢٠٠١. ووفقاً للتصنيف الجديد تم تقسيم الميزانية إلى ثلاثة أقسام هي الإداري، والنوعي، الاقتصادي، وقسم جديد هو التصنيف الوظيفي. وتضمن التصنيف الجديد تقسيم قسم الإيرادات إلى ٤ أقسام رئيسة، وقسم المصروفات إلى ٨ أبواب، أما قسم الأصول والخصوم فتم تقسيمه إلى ٣ أقسام.

ولوجود إيجابيات وسلبيات مختلفة رصدتها الأدبيات ذات الصلة، تم صياغة سؤال في الاستبانة لاستقصاء أفراد الدراسة لمعرفة مآرائهم حول نظام ميزانية البنود الحالي (إحصاءات مالية الحكومة ٢٠٠١م) لإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها. يوضح الجدول رقم

(١٦/٤) والشكل رقم (٨/٤) اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى ملاءمة نظام ميزانية البنود الحالي.

يتضح من النتائج المستعرضة بالجدول والشكل أن (٥٣٪) من أفراد الدراسة يرون أن نظام ميزانية البنود يحتاج إلى تطوير، يليهم حوالي (٣٤٪) يعتقدون بأن هناك حاجة لتطبيق نظام ميزانية جديد. في حين يرى حوالي (١٣٪) فقط من أفراد الدراسة يرون أن نظام ميزانية البنود الحالي (إحصاءات مالية الحكومة ٢٠٠١م) لإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها مناسبة تماماً. وكذلك يرى المسؤولون في وزارتي الاقتصاد والمالية الذين تمت مقابلتهم أن نظام الميزانية الحالي ملائم في الوقت الحاضر في حين يرى البعض الآخر أن هناك حاجة إلى التحول إلى ميزانية البرامج.

جدول (١٦/٤): اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى ملاءمة نظام ميزانية البنود الحالي

ما رأيك في نظام ميزانية البنود الحالي	الوزارات وما في حكمها (ن=٦٢)	الهيئات والصناديق والمجالس (ن=٥٩)	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً (ن=٦٢)	جميع الأجهزة (ن=١٨٣)
مناسب تماماً	١٤,٥	١٣,٥	١١,٣	١٣,١
يحتاج إلى تطوير	٤٢,٠	٤٧,٥	٦٩,٤	٥٣,٠
هناك حاجة إلى تطبيق نظام جديد	٤٣,٥	٣٩,٠	١٩,٣	٣٣,٩
المجموع	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪	١٠٠٪
<p>نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = 13,115$؛ درجات الحرية = ٦؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٤١</p> <p>اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ١٣,٠٥١؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٢٣</p>				

شكل (٨/٤): اتجاهات أفراد الدراسة حول مدى ملاءمة نظام ميزانية البنود الحالي



وتوضح نتائج اختباري مربع كاي وفisher أن هناك علاقة دالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة نحو نظام ميزانية البنود الحالي ونوع الجهاز وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويتضح من النتائج أن (٤٣,٥)٪ أفراد الدراسة في الوزارات وما في حكمها يرون أن هناك حاجة إلى تطبيق نظام جديد مقابل (٣٩)٪ و(١٩)٪ من أفراد الدراسة في الهيئات والصناديق والمجالس، والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً على التوالي يرون أن هناك حاجة إلى نظام ميزانية جديد.

١٠/٣/٤ هل توجد علاقة بين إعداد الخطط الإستراتيجية وخطط التنمية الخمسية وال خطة التشغيلية السنوية والمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط؟

علاقة إعداد الخطط الإستراتيجية بالمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية:

يوضح الجدول رقم (١٧/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة إستراتيجية في الجهة.

جدول (١٧/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة إستراتيجية في الجهة

المستوى التنظيمي للإدارة المسؤولة عن نشاط التخطيط	هل لدى الجهة خطة إستراتيجية؟		
	نعم (ن=١٧٣)	لا (ن=١٩)	المجموع (ن=١٩٢)
وحدة/قسم	٨,١	٥,٣	٧,٨
إدارة	٣٤,٧	٥٧,٩	٣٧,٠
إدارة عامة	٥٠,٣	٣٦,٨	٤٩,٠
وكالة	٦,٩	٠,٠	٦,٣
المجموع	١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%
<p>نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٤,٦٢$؛ درجات الحرية = ٣؛ مستوى الدلالة = ٠,٢٠٢</p> <p>اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٣,٦٠؛ مستوى الدلالة = ٠,٢٥٣</p>			

توضح نتائج اختباري مربع كاي وفيشر الموضحة بالجدول أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية ووجود خطة إستراتيجية لدى الجهة أم لا، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويستنتج من هذه النتيجة أن إعداد الجهة لخطة إستراتيجية لا علاقة له بالمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط.

علاقة إعداد الخطط الخمسية بالمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية:

يوضح الجدول رقم (١٨/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط وما إذا كان للجهة خطة خمسية أم لا.

جدول (١٨/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ووجود خطة خمسية في الجهة أم لا

المجموع (ن=١٨٤)	لا (ن=٤٠)	نعم (ن=١٤٤)	هل لدى الجهة خطة تنمية خمسية؟
			المستوى التنظيمي للإدارة المسؤولة عن نشاط التخطيط
٦,٥	٢,٥	٧,٦	وحدة/قسم
٣٧,٠	٥٥,٠	٣١,٩	إدارة
٥٠,٠	٤٠,٠	٥٢,٨	إدارة عامة
٦,٥	٢,٥	٧,٦	وكالة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
<p>نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٨,٠٦$; درجات الحرية = ٣؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٤٥ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٧,١١؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٥٦</p>			

توضح نتائج اختباري مربع كاي وفيشر أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الجهة الحكومية وما إذا كان لدى الجهة خطة تنمية خمسية وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير النتائج إلى أن معظم الأجهزة التي لديها خطط خمسية يكون مستوى الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط إما «إدارة عامة» أو «وكالة» بنسبة حوالي (٦٠,٤%) مقارنة بـ (٤٢,٥%) في الأجهزة الحكومية التي ليست لديها خطة خمسية.

علاقة إعداد الخطط التشغيلية السنوية بالمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية:

يوضح الجدول رقم (١٩/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط وهل تقوم الجهة بإعداد خطة تشغيلية سنوية أم لا.

جدول (١٩/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط وقيام الجهة بإعداد خطة تشغيلية سنوية أم لا

هل تقوم الجهة بإعداد خطة تشغيلية سنوية؟				المستوى التنظيمي للإدارة المسؤولة عن نشاط التخطيط
نعم (ن=١٥٢)	لا (ن=٢٦)	لا أدري (ن=١٣)	المجموع (ن=١٩١)	
٨,٦	٧,٧	٠,٠	٧,٩	وحدة/قسم
٣١,٦	٥٠,٠	٦٩,٢	٣٦,٦	إدارة
٥٢,٦	٣٨,٥	٣٠,٨	٤٩,٢	إدارة عامة
٧,٢	٣,٨	٠,٠	٦,٣	وكالة
٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	٪١٠٠	المجموع
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ١٠,٣٧$ ؛ درجات الحرية = ٦؛ مستوى الدلالة = ٠,١١٠ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٨,٢٤؛ مستوى الدلالة = ٠,١٦٤				

توضح نتائج اختباري مربع كاي وفيشر الموضحة بالجدول أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية وما إذا كان الجهة تقوم بإعداد خطة تشغيلية أم لا، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويستنتج من هذه النتيجة أن إعداد الجهة لخطة تشغيلية سنوية لا علاقة له بالمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط.

١١/٣/٤ هل توجد علاقة بين إعداد الأجهزة الحكومية لخططها الإستراتيجية والخمسية والخطط التشغيلية السنوية ومستوى تأهيل الموظفين في الإدارات المسؤولة عن نشاط التخطيط؟

علاقة إعداد الخطط الإستراتيجية بمستوى تأهيل موظفي الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية:

يوضح الجدول رقم (٢٠/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم حول مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة إستراتيجية في الجهة.

جدول (٢٠/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم حول مدى مناسبة تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة إستراتيجية في الجهة

هل لدى الجهة خطة إستراتيجية؟			مستوى تأهيل الموظفين في الأجهزة الحكومية
نعم (ن=١٧٤)	لا (ن=١٩)	المجموع (ن=١٩٣)	
٣٠,٥	٢١,١	٢٩,٥	مناسب
٦٠,٩	٣١,٦	٥٨,٠	مناسب إلى حد ما
٨,٦	٤٧,٤	١٢,٤	غير مناسب
١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	المجموع
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٢٣,٧٤$ ؛ درجات الحرية = ٢؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ١٦,٨٣؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠			

توضح نتائج اختباري مربع كاي وفيشر أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين تبني الجهة الحكومية لخطة إستراتيجية ومستوى تأهيل الموظفين في الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الجهة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير النتائج إلى أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في معظم الأجهزة التي لديها خطط إستراتيجية إما مناسب أو مناسب إلى حد ما بنسبة بلغت (٩١,٤%) مقارنة بـ (٥٢,٧%) في الأجهزة التي ليست لديها خطط إستراتيجية. وفي المقابل يتضح من النتائج أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في معظم الأجهزة التي ليست لديها خطط إستراتيجية غير مناسب؛ بنسبة (٤٧,٤%) مقارنة بنسبة (٨,٦%) في الأجهزة التي لديها خطط إستراتيجية. ويتبين من هذه النتائج ضرورة رفع مستوى تأهيل موظفي الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية خاصة في مجال إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات، وكنتيجة لتدني مستوى تأهيل أولئك الموظفين نجد أن بعض الأجهزة الحكومية تعتمد على الشركات الأجنبية في إعداد إستراتيجياتها.

علاقة إعداد الخطط الخمسية بمستوى تأهيل موظفي الوحدة الإدارية في الأجهزة الحكومية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

يوضح الجدول رقم (٢١/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم حول مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة إستراتيجية في الجهة.

جدول (٢١/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم حول مدى مناسبة تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة خمسية في الجهة

هل لدى الجهة خطة تنمية خمسية؟			مستوى تأهيل الموظفين في الأجهزة الحكومية
نعم (ن=١٤٤)	لا (ن=٤١)	المجموع (ن=١٨٥)	
٣١,٣%	٢٢,٠%	٢٩,٢%	مناسب
٥٨,٣%	٥٦,١%	٥٧,٨%	مناسب إلى حد ما
١٠,٤%	٢٢,٠%	١٣,٠%	غير مناسب
١٠٠%	١٠٠%	١٠٠%	المجموع
نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٤,٢٥$ ؛ درجات الحرية = ٢؛ مستوى الدلالة = ٠,١٢٠ اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٤,٠٣؛ مستوى الدلالة = ٠,١٢٨			

توضح نتائج اختباري مربع كاي وفيشر أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين تبني الجهة الحكومية لخطة خمسية ومستوى تأهيل الموظفين في الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الجهة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط متماثل في الأجهزة الحكومية التي تقوم بإعداد خطط خمسية وفي الأجهزة التي لا تقوم بإعداد خمسية. وربما يرجع ذلك إلى أن إعداد الخطة الخمسية إلزامي للجهات الحكومية بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (٦٩٣) وتاريخ ١٣٨٩/٧/٤هـ والذي تضمن بأن تقوم كل وزارة أو مصلحة حكومية أو مؤسسة عامة بإعداد الخطة الخاصة بالقطاع الواقع في حدود اختصاصها وذلك بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتخطيط. في حين لا يوجد نظام يلزم الجهات الحكومية بإعداد خطط إستراتيجية.

علاقة إعداد الجهة للخطط التشغيلية السنوية بمستوى تأهيل موظفيها في الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

يوضح الجدول رقم (٢٢/٤) التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم حول مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة تشغيلية سنوية في الجهة.

جدول (٢٢/٤): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة حسب اتجاهاتهم حول مدى مناسبة تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومدى وجود خطة تشغيلية سنوية في الجهة

هل تقوم الجهة بإعداد خطة تشغيلية سنوية؟				مستوى تأهيل الموظفين في الأجهزة الحكومية
نعم (ن=١٥٣)	لا (ن=٢٦)	لا أدري (ن=١٤)	المجموع (ن=١٩٣)	
٣٤,٦	١١,٥	٧,١	٢٩,٥	مناسب
٥٩,٥	٣٠,٨	٩٢,٩	٥٨,٠	مناسب إلى حد ما
٥,٩	٥٧,٧	٠,٠	١٢,٤	غير مناسب
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	المجموع
<p>نتائج اختبار مربع كاي: قيمة $\chi^2 = ٦٢,٧٤$؛ درجات الحرية = ٤؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠</p> <p>اختبار فيشر Fisher's Exact Test: قيمة فيشر = ٤٣,٨٥؛ مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠</p>				

يتضح من نتائج اختباري مربع كاي وفيشر أنه توجد علاقة دالة إحصائية بين أن تقوم الجهة الحكومية بإعداد خطط تشغيلية ومستوى تأهيل الموظفين في الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الجهة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير النتائج إلى أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في معظم الأجهزة التي لديها خطط تشغيلية إما مناسب أو مناسب إلى حد ما بنسبة بلغت (٩٤,١%) مقارنة بـ (٤٢,٣%) في الأجهزة التي لا تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية. وفي المقابل يتضح من النتائج أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في معظم الأجهزة التي لا تقوم بإعداد خطط تشغيلية غير مناسب؛ بـ (٥٧,٧%) بـ (٥,٩%) في الأجهزة التي تقوم بإعداد خطط تشغيلية. وتشير هذه النتيجة إلى أهمية رفع مستوى تأهيل جميع الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية.

٤/٤ مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالأهداف المحددة في الخطط التشغيلية والميزانية في الأجهزة الحكومية

١/٤/٤ مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالأهداف المحددة في الخطط التشغيلية

يوضح الجدول رقم (٢٣/٤) والشكل رقم (٩/٤) نسب تنفيذ الخطط السنوية التشغيلية في الأجهزة الحكومية حسب فئات تنفيذها المحددة في الجدول بأقل من ٥٠٪ وما بين ٥٠٪ إلى ٦٠٪...

جدول (٢٣/٤): نسب تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية في الأجهزة الحكومية

المجالات والأنشطة	عدد أفراد الدراسة المستجيبين	نسب تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية					
		أقل من ٥٠٪	١٠-٥٠٪	١٠-٦٠٪	٦٠-٧٠٪	٧٠-٨٠٪	أكثر من ٨٠٪
الأنشطة والخدمات الرئيسة	١٨٩	٦,٩	٨,٥	١٣,٨	٢٧,٠	٢٥,٤	١٨,٥
الأنشطة المساعدة	١٨٦	٩,٧	١١,٨	١٦,١	٣٠,١	٢٤,٢	٨,١
تطوير الموارد البشرية	١٨٧	١٣,٤	١٣,٩	١٦,٦	٢٤,٦	٢٠,٣	١١,٢
سعودة الوظائف	١٨٧	٨,٠	٥,٩	١١,٨	٨,٠	٢٣,٠	٤٣,٣
الصيانة والتشغيل	١٨٨	٥,٣	٤,٨	١٦,٠	١٩,١	٣٦,٢	١٨,٦
المشاريع غير الإنشائية	١٨٢	٨,٨	٧,٧	٢١,٤	٢٩,١	١٩,٨	١٣,٢
المشاريع الإنشائية	١٨٣	١٥,٨	١٥,٨	١٥,٣	١٩,٧	٢١,٣	١٢,٠
جميع المجالات والأنشطة	-	٩,٧	٩,٨	١٥,٨	٢٢,٥	٢٤,٣	١٧,٩

يتضح من الجدول أن معظم أفراد الدراسة يرون أن الأنشطة والخدمات الرئيسية والأنشطة المساعدة وتطوير الموارد البشرية والمشاريع غير الإنشائية يتم تنفيذها بنسب تتراوح ما بين (٧٠٪ - ٨٠٪) من القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية في الأجهزة الحكومية. في حين يرى معظم أفراد الدراسة أن الصيانة والتشغيل والمشاريع الإنشائية يتم تنفيذها بنسب تتراوح ما بين (٨٠٪ - ٩٠٪) من القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية في الأجهزة الحكومية. وأما سعودة الوظائف، فيرى معظم أفراد الدراسة أنه يتم تنفيذ القيم المستهدفة لها بنسب تبلغ ٩٠٪ أو أكثر.

ويتضح من الشكل رقم (٩/٤) أن سعودة الوظائف تنصدر الأنشطة والمجالات التي يتم تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية لها بنسب عالية، بلغت حوالي (٨١٪)، تليها الصيانة والتشغيل بنسبة (٧٨٪) والأنشطة والخدمات الرئيسية بنسبة (٧٦٪)، والمشاريع غير الإنشائية بنسبة (٧٣٪)، والأنشطة المساعدة بنسبة (٧٢٪)، وتطوير الموارد البشرية بنسبة (٧١٪) وأخيراً المشاريع الإنشائية بنسبة (٧٠٪).

وتوضح هذه النتائج أن حجم الفجوة بين المخطط له وما تنفيذه يعد كبيراً يصل في حده الأدنى حوالي (١٩٪) لسعودة الوظائف وفي حده الأعلى حوالي (٣٠٪) للمشاريع الإنشائية. ومن أهم أسباب اتساع الفجوة بين المستهدف في الخطة والتنفيذ الفعلي التي رصدتها البحوث والدراسات هو ضعف التخطيط والقدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ، والأساليب الإدارية والمالية التقليدية في بعض الأجهزة الحكومية، إضافة إلى محدودية عدد شركات المقاولات المؤهلة التي تمتلك الخبرات المتراكمة والتقنيات والموارد المادية والبشرية اللازمة لإنجاز تنفيذ تلك المشاريع وفق المواصفات والجداول الزمنية المحددة (العطيوي والعثيمين، ١٤٣٣هـ؛ وثيقة خطة التنمية الخمسية العاشرة، التميمي، ١٤٣٣هـ).

شكل (٩/٤): متوسط نسب^(*) تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية للأنشطة والمجالات في الأجهزة الحكومية



وتوضح نتائج المقابلات مع المسؤولين في وزارتي الاقتصاد والتخطيط والمالية أن نسب تنفيذ الأجهزة الحكومية لخططها التشغيلية السنوية متقاربة لنتائج المسح الذي أجري على المسؤولين عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية. والجدول التالي يوضح نسب تنفيذ الأجهزة الحكومية لخططها التشغيلية السنوية.

جدول (٢٤/٤): نسب تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية في الأجهزة الحكومية وفق نتائج المقابلات مع المسؤولين في وزارتي الاقتصاد والتخطيط والمالية

النشاط/المجال	نسبة التنفيذ
الأنشطة والخدمات الرئيسة	٦٠ - ٧٠ %
الأنشطة المساعدة	٦٠ - ٧٠ %
تطوير الموارد البشرية	٦٠ - ٧٠ %
سعادة الوظائف	٨٠ - ٩٠ %
الصيانة والتشغيل	٧٠ - ٨٠ %
المشاريع غير الإنشائية	٦٠ - ٧٠ %
المشاريع الإنشائية	٧٠ - ٨٠ %

(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات المئوية.

مستوى تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية حسب نوع الجهاز:

يوضح الجدول رقم (٢٤/٤) نسب تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية في الأجهزة الحكومية حسب نوعها ونتائج اختبار كروسكال-واليس لاختبار مدى وجود فروق في نسب تنفيذ الخطة التشغيلية لكل نشاط/مجال بين الأجهزة الحكومية حسب نوعها.

جدول (٢٥/٤): نسب^(*) تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية في الأجهزة الحكومية حسب نوعها ونتائج اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis H Test)

المجالات والأنشطة	الوزارات وما في حكمها	الهيئات والصناديق والمجالس	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	جميع الأجهزة	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					قيمة χ^2	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
الأنشطة والخدمات الرئيسة	٧٣,٨	٧٩,٨	٧٤,٨	٧٦,١	٦,٥	٢	٠,٠٣٩
الأنشطة المساعدة	٧٠,٢	٧٤,٥	٧١,٨	٧٢,٢	٣,٠	٢	٠,٢٢٤
تطوير الموارد البشرية	٧١,٦	٧١,٠	٦٩,٩	٧٠,٨	٠,٢	٢	٠,٩١٦
سعودة الوظائف	٨٣,١	٨٥,٠	٧٥,٦	٨١,٢	١٢,٧	٢	٠,٠٠٢
الصيانة والتشغيل	٧٨,٤	٨٠,٢	٧٦,٠	٧٨,٢	٣,٣	٢	٠,١٩١
المشاريع غير الإنشائية	٧٣,٨	٧٣,٧	٧٢,٥	٧٣,٣	٠,٨	٢	٠,٦٨٣
المشاريع الإنشائية	٦٨,١	٧٠,٧	٧١,٣	٧٠,١	١,٣	٢	٠,٥٢١

(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات المئوية.

يتضح من نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق في نسب تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية، أنه توجد فروق دالة إحصائية في نسب تنفيذ الأنشطة والخدمات الرئيسية بين الأجهزة الحكومية وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). إذ تشير النتائج أن نسبة تنفيذ ما يرد في الخطة التشغيلية فيما يتعلق بالأنشطة والخدمات الرئيسية أعلى في الهيئات والصناديق والمجالس مقارنة بنسب تنفيذها في الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً والوزارات وما في حكمها. وكذلك أوضحت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تنفيذ القيم المستهدفة لسعودة الوظائف وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ إذ تشير النتائج أن نسب تنفيذ خطة السعودة أعلى في الهيئات والصناديق والمجالس والوزارات وما في حكمها مقارنة بالأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً. ويرجع ذلك إلى أن الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً تضم الجامعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الأساتذة غير السعوديين خاصة في الجامعات الناشئة منها. وأما بقية الأنشطة والمجالات، فتوضح نتائج اختبار كروسكال واليس عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذها بين مختلف أنواع الأجهزة الحكومية وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن مستوى تنفيذ الخطط التشغيلية السنوية في تلك المجالات والأنشطة متقارب في جميع الأجهزة بغض النظر عن تصنيفها إلى وزارات أو هيئات أو مؤسسات أو أجهزة مستقلة إدارياً ومالياً.

مستوى تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية حسب تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

يوضح الجدول رقم (٢٦/٤) نسب تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية في الأجهزة الحكومية حسب مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق في نسب تنفيذ الخطة التشغيلية لكل نشاط/مجال بين الأجهزة الحكومية حسب تأهيل الموظفين في تلك الوحدات الإدارية.

جدول (٢٦/٤): نسب^(*) تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية في الأجهزة الحكومية حسب تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس

(Kruskal-Wallis H Test)

المجالات والأنشطة		مستوى تأهيل الموظفين					نتائج اختبار كروسكال واليس	
مُناسِب	مُناسِب إلى حدٍ كبير	مُناسِب إلى حدٍ ما	مُناسِب إلى حدٍ قليل	قيمة χ^2	درجات الحرية	قيمة الاحتمال		
٨٢,١	٧٥,٥	٦٥,٤	٧٦,١	١٩,٦	٢	٠,٠٠٠	الأنشطة والخدمات الرئيسية	
٧٨,٨	٧٠,٩	٦٠,٩	٧٢,٢	٢٣,٤	٢	٠,٠٠٠	الأنشطة المساعدة	
٧٩,٦	٦٩,١	٥٦,٤	٧٠,٨	٣٧,٩	٢	٠,٠٠٠	تطوير الموارد البشرية	
٨٦,٥	٨٠,٦	٧١,٧	٨١,٢	١٢,٢	٢	٠,٠٠٢	سعودة الوظائف	
٨٣,٧	٧٧,٠	٧٠,٧	٧٨,٢	١٨,٠	٢	٠,٠٠٠	الصيانة والتشغيل	
٧٩,٤	٧٢,٦	٦١,٤	٧٣,٣	٢٤,٦	٢	٠,٠٠٠	المشاريع غير الإنشائية	
٧٥,٨	٦٩,٥	٦٠,٢	٧٠,١	١٥,٠	٢	٠,٠٠١	المشاريع الإنشائية	

توضح نتائج اختبار كروسكال واليس أنه توجد فروقات دالة إحصائية في مستويات تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية بحسب مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). حيث تشير النتائج إلى أن مستويات تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية التي يكون مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها «مناسب» أعلى من مستويات تنفيذها في الأجهزة الحكومية التي مستويات تأهيل موظفيها «مناسب إلى حد ما» و «غير مناسب» في جميع الأنشطة والمجالات بلا استثناء. وتشير هذه النتائج إلى أن مستويات تنفيذ الخطط التشغيلية مرتبطة بمستويات تأهيل الموظفين في الوحدات

(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات المئوية.

المسؤولة عن نشاط التخطيط؛ مما يستدعي ضرورة رفع مستويات تأهيل الموظفين في تلك الوحدات الإدارية بالتأهيل والتدريب المستمر. وهذا يتسق مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسات الهاشم (٢٠٠٧م) والكثم وبدرانه (٢٠١٢م) والعلي والأمين (٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن نقص الموارد البشرية المؤهلة من أهم معوقات تنفيذ الخطط.

مستوى تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

يوضح الجدول رقم (٢٧/٤) نسب تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية في الأجهزة الحكومية حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق في نسب تنفيذ الخطة التشغيلية لكل نشاط/ مجال بين الأجهزة الحكومية حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية.

جدول (٢٧/٤): نسب^(*) تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية في الأجهزة الحكومية حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H)

المجالات والأنشطة	المستوى التنظيمي							نتائج اختبار كروسكال واليس
	الدرجة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	الاحتمال
الأنشطة والخدمات الرئيسة	٧٦,٣	٧٤,٧	٧٧,٤	٨٠,٠	٧٦,١	١,٣	٣	٠,٧١٨
الأنشطة المساعدة	٧٣,٠	٧٠,٧	٧٣,٠	٧٦,٧	٧٢,٢	١,٦	٣	٠,٦٦٢
تطوير الموارد البشرية	٧٥,٧	٦٨,٦	٧١,٩	٧٢,٥	٧٠,٨	٣,٢	٣	٠,٣٥٦
سعودة الوظائف	٨٣,٧	٧٦,٧	٨٤,٠	٨٢,٥	٨١,٢	٥,٤	٣	٠,١٤٦
الصيانة والتشغيل	٧٧,٠	٧٧,٠	٧٩,٤	٨٠,٠	٧٨,٢	١,٣	٣	٠,٧٢٢
المشاريع غير الإنشائية	٦٩,٧	٧٢,٨	٧٤,٨	٧٣,٣	٧٣,٣	١,٤	٣	٠,٧١٧
المشاريع الإنشائية	٧٠,٣	٦٦,٩	٧٢,٥	٧١,٧	٧٠,١	٤,٣	٣	٠,٢٢٩

(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات المئوية.

يتضح من نتائج اختبار نتائج كروسكال واليس أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ الأنشطة والمجالات المخطط لها وفق المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستويات تنفيذ الخطة التشغيلية في جميع الأجهزة بغض النظر عن تصنيفها إلى أجهزة مركزية أو هيئات أو أجهزة مستقلة إدارياً ومالياً. وتتفق هذه النتائج الدراسة السابقة (الهاشم، ٢٠٠٧م؛ الكثم وبدرانه، ٢٠١٢م؛ العلي والأمين، ٢٠١٢م) التي لم تشير إلى أن المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط كمتغير مؤثر في تنفيذ الخطط.

٢/٤/٤ مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالأهداف المعتمدة في الميزانية في الأجهزة الحكومية:

يوضح الجدول رقم (٢٨/٤) والشكل رقم (١٠/٤) نسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية حسب فئات تنفيذها المحددة في الجدول بأقل من ٥٠٪ وما بين ٥٠ إلى ٦٠٪، الخ

جدول (٢٨/٤): نسب تنفيذ ما يرد في الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية

المجالات والأنشطة	عدد أفراد الدراسة المستجيبين	نسب تنفيذ ما يرد في الميزانية المعتمدة					
		أقل من ٥٠٪	١٠-٧٠٪	٧٠-٨٠٪	٨٠-٩٠٪	أكثر من ٩٠٪	المجموع
الأنشطة والخدمات الرئيسة	١٩٢	٤,٧	٦,٨	١٣,٥	٢٤,٠	٢٢,٤	٢٨,٦
الأنشطة المساعدة	١٩١	٧,٩	١٣,٦	١٣,٦	٢٠,٩	٢٣,٠	٢٠,٩
تطوير الموارد البشرية	١٩٢	١٢,٥	١٢,٠	٩,٤	١٩,٨	٢٥,٠	٢١,٤
سعودة الوظائف	١٨٨	٦,٩	٥,٣	١٦,٠	٨,٠	٢٠,٢	٤٣,٦
الصيانة والتشغيل	١٩٢	٤,٧	٦,٣	٩,٤	٢٠,٨	٢٩,٢	٢٩,٧
المشاريع غير الإنشائية	١٨٦	٧,٠	١١,٨	١٥,٦	٢٣,٧	٢٣,١	١٨,٨
المشاريع الإنشائية	١٩٠	١٥,٣	١٠,٠	١٥,٣	٢٥,٨	١٧,٤	١٦,٣
جميع المجالات	-	٨,٤	٩,٤	١٣,٢	٢٠,٤	٢٢,٩	٢٥,٦

يتضح من الجدول أن معظم أفراد الدراسة يرون أن الأنشطة والخدمات الرئيسية وسعودة الوظائف والصيانة والتشغيل يتم تنفيذها بنسب ٩٠٪ فأكثر من القيم المعتمدة في الميزانية. في حين يرى معظم أفراد الدراسة أن الأنشطة المساعدة وتطوير الموارد البشرية يتم تنفيذها بنسب تُراوح ما بين (٨٠٪ - ٩٠٪) من القيم المعتمدة في الميزانية. وأما المشاريع الإنشائية وغير الإنشائية فيرى معظم أفراد الدراسة أنه يتم تنفيذ القيم المستهدفة لها بنسب تُراوح ما بين (٧٠-٨٠٪).

ويتضح من الشكل رقم (١٠/٤) أن سعودة الوظائف تنصدر الأنشطة أو المجالات التي يتم تنفيذ القيم المعتمدة في الميزانية بنسب عالية بلغت حوالي (٨١٪)، تليها الصيانة والتشغيل بنسبة (٨٠٪) والأنشطة والخدمات الرئيسية بنسبة (٧٩٪)، والمشاريع غير الإنشائية والأنشطة المساعدة وتطوير الموارد البشرية بنسبة حوالي (٧٥٪) وأخيراً المشاريع الإنشائية بنسبة (٧٢٪).

وتوضح هذه النتائج أن حجم الفجوة بين الميزانية المعتمدة للأنشطة والمجالات وما يتم تنفيذه فعلياً يعد كبيراً يصل في حده الأدنى حوالي (١٩٪) لسعودة الوظائف وفي حده الأعلى حوالي (٢٨٪) للمشاريع الإنشائية.

شكل (١٠/٤): متوسط نسب^(*) تنفيذ ما يرد في الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية



(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات الموزونة.

مستوى تنفيذ الأنشطة والمجالات وفق الميزانية المعتمدة حسب نوع الجهاز:

يوضح الجدول رقم (٢٩/٤) نسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية حسب نوعها ونتائج اختبار كروسكال واليس واختبار مدى وجود فروق في نسب تنفيذ الخطة التشغيلية لكل نشاط/ مجال بين الأجهزة الحكومية حسب نوعها.

جدول (٢٩/٤): نسب^(*) تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية حسب نوعها ونتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H Test)

المجالات والأنشطة	الوزارات وما حكمها	الهيئات والصناديق والمجالس	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	جميع الأجهزة	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					قيمة χ^2	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
الأنشطة والخدمات الرئيسة	٧٧,٨	٨٠,١	٧٨,٧	٧٨,٩	٠,٣٥٣	٢	٠,٨٣٨
الأنشطة المساعدة	٧٦,٤	٧٣,١	٧٥,٦	٧٥,١	١,٦٤٤	٢	٠,٤٣٩
تطوير الموارد البشرية	٧٥,٥	٧٤,٨	٧٣,٨	٧٤,٧	٠,٤١٢	٢	٠,٨١٤
سعودة الوظائف	٨٣,٧	٨١,١	٧٨,٣	٨١,٠	٣,٨٦١	٢	٠,١٤٥
الصيانة والتشغيل	٧٩,٧	٨٠,٥	٨٠,٦	٨٠,٣	٠,١٨٠	٢	٠,٩١٤
المشاريع غير الإنشائية	٧٥,٧	٧٥,٢	٧٤,٤	٧٥,١	٠,٤٣١	٢	٠,٨٠٦
المشاريع الإنشائية	٧١,٤	٧٠,٢	٧٤,١	٧١,٩	١,٦٥٣	٢	٠,٤٣٨

يتضح من نتائج اختبار نتائج اختبار كروسكال واليس أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ الأنشطة والمجالات وفق ما ورد في الميزانية المعتمدة بين الأجهزة الحكومية

(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات المبوبة.

وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستويات تنفيذ الميزانية المعتمدة في جميع الأجهزة بغض النظر عن تصنيفها إلى وزارات وما في حكمها أو هيئات أو أجهزة مستقلة إدارياً ومالياً.

مستوى تنفيذ الميزانية المعتمدة حسب تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

يوضح الجدول رقم (٣٠/٤) نسب تنفيذ الأهداف المحددة في الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية حسب مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق في نسب تنفيذ الميزانية لكل نشاط/ مجال بين الأجهزة الحكومية حسب مستوى تأهيل الموظفين في تلك الوحدات الإدارية.

جدول (٣٠/٤): نسب^(*) تنفيذ الميزانية في الأجهزة الحكومية حسب تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H Test)

المجالات والأنشطة	نسب تنفيذ ما ورد في الميزانية المعتمدة					نتائج اختبار كروسكال واليس	
	٥٠٪	٦٠٪	٧٠٪	٨٠٪	٩٠٪	قيمة χ^2	درجات الحرية
الأنشطة والخدمات الرئيسة	٨٤,٨	٧٧,٥	٧٠,٠	٧٨,٩	١٧,٠	٢	٠,٠٠٠
الأنشطة المساعدة	٨٢,٤	٧٣,٠	٦٧,٢	٧٥,١	١٩,٣	٢	٠,٠٠٠
تطوير الموارد البشرية	٨٣,٢	٧٢,٦	٦٣,٣	٧٤,٧	٣٦,٥	٢	٠,٠٠٠
سعودة الوظائف	٨٥,٤	٨٠,١	٧٣,٨	٨١,٠	٧,٦	٢	٠,٠٢٣
الصيانة والتشغيل	٨٤,١	٧٩,١	٧٦,٧	٨٠,٣	٦,٤	٢	٠,٠٤١
المشاريع غير الإنشائية	٨١,٦	٧٣,٧	٦٥,٤	٧٥,١	٢٠,٢	٢	٠,٠٠٠
المشاريع الإنشائية	٨٠,٠	٧٠,٣	٦١,٧	٧١,٩	٢٢,٥	٢	٠,٠٠٠

(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات المئوية.

توضح نتائج اختبار كروسكال واليس أنه توجد فروقات دالة إحصائية في مستويات تنفيذ الميزانية المعتمدة للأجهزة الحكومية بحسب مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها وذلك عند مستوى معنوية (0,05). حيث تشير النتائج إلى أن مستويات تنفيذ الميزانية في الأجهزة التي يكون مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها «مناسب» أعلى من مستويات تنفيذها في الأجهزة الحكومية التي تكون مستويات تأهيل موظفيها «مناسب إلى حد ما» و«غير مناسب» في جميع الأنشطة والمجالات بلا استثناء. وتشير هذه النتائج أن مستويات تنفيذ الميزانية مرتبطة بمستويات تأهيل الموظفين في الوحدات المسؤولة عن نشاط التخطيط؛ مما يستدعي ضرورة رفع مستويات تأهيل الموظفين في تلك الوحدات الإدارية بالتأهيل والتدريب المستمر.

مستوى تنفيذ الأنشطة والمجالات وفق الميزانية المعتمدة حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية:

يوضح الجدول رقم (٣١/٤) نسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية ونتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق في نسب تنفيذ الخطة التشغيلية لكل نشاط/مجال بين الأجهزة الحكومية حسب نوعها.

جدول (٣١/٤): نسب^(*) تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية وفق المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية ونتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis H Test)

المجالات والأنشطة	نسب تنفيذ ما ورد في الميزانية المعتمدة							نتائج اختبار كروسكال واليس	
	وحدة إقليمية	إدارة عامة	وكالة	مكتب إداري	قيمة χ^2	درجات الحرية	قيمة الاحتمال		
الأنشطة والخدمات الرئيسة	٨٠,٧	٧٧,٠	٨٠,١	٨٣,٣	٧٨,٩	١,٨	٣	٠,٦٠٦	
الأنشطة المساعدة	٧٤,٣	٧٢,٨	٧٦,٦	٨٢,٥	٧٥,١	٤,٤	٣	٠,٢٢٠	
تطوير الموارد البشرية	٧٧,٩	٧٠,٩	٧٧,٥	٧٨,٣	٧٤,٧	٤,٤	٣	٠,٢٢٠	
سعودة الوظائف	٨٦,٤	٧٦,٢	٨٤,٢	٧٨,٦	٨١,٠	٨,٩	٣	٠,٠٣٠	
الصيانة والتشغيل	٨٥,٧	٧٨,٩	٨٠,٩	٨١,٧	٨٠,٣	٢,٤	٣	٠,٤٩٣	
المشاريع غير الإنشائية	٧٦,٤	٧٤,٢	٧٥,٧	٧٨,٣	٧٥,١	٠,٧	٣	٠,٨٦٦	
المشاريع الإنشائية	٧٥,٧	٦٨,٥	٧٣,٥	٧٨,٣	٧١,٩	٦,١	٣	٠,١٠٩	

يتضح من نتائج اختبار نتائج اختبار كروسكال واليس أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ سعودة الوظائف وفق ما ورد في الميزانية المعتمدة حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتوضح النتائج أن تنفيذ ما ورد في الميزانية فيما يتعلق بسعودة الوظائف عالية في الأجهزة الحكومية التي يكون المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط «وحدة/قسم» بنسبة (٨٦,٤٪)، تليها «إدارة عامة» بنسبة (٨٤,٢٪) ووكالة بنسبة (٧٨,٦٪) وأخيراً «إدارة» بنسبة (٧٦,٢٪). وتشير هذه النتيجة بشكل

(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات المئوية.

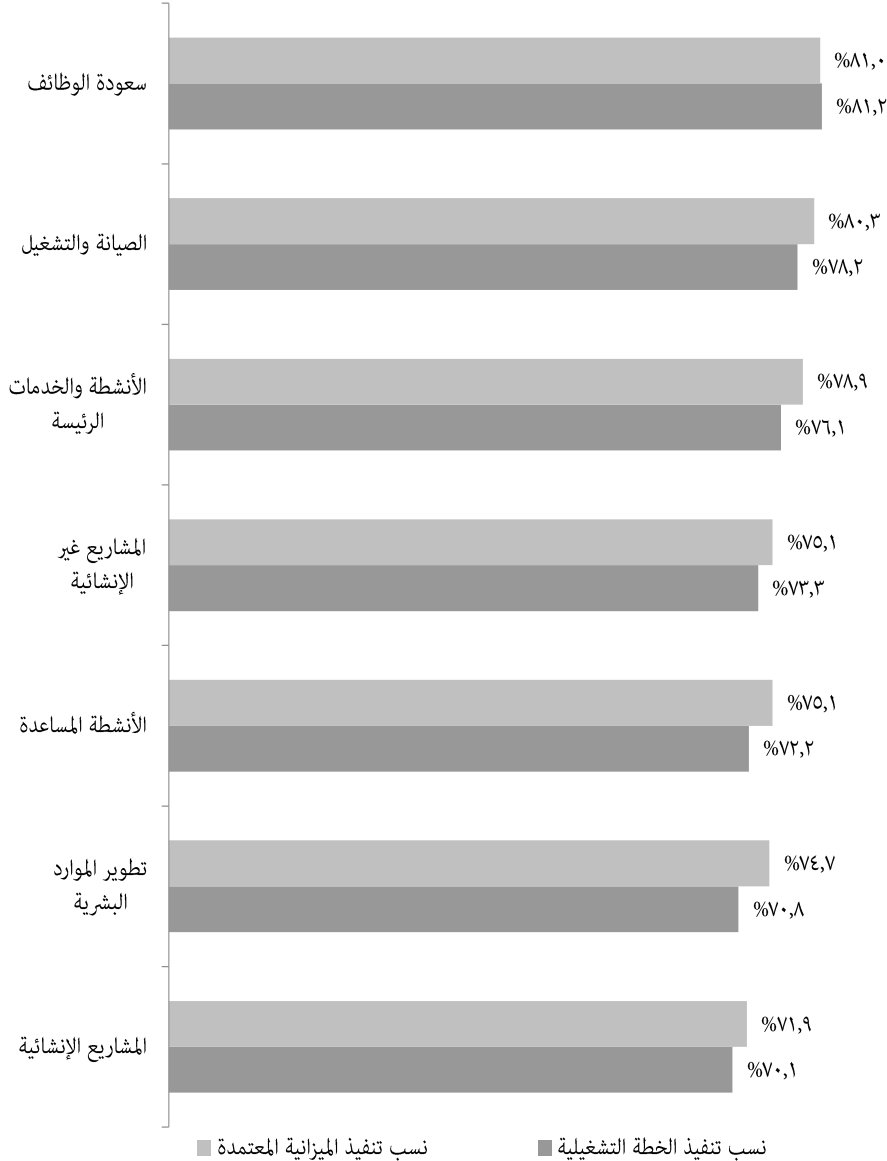
عام إلى أن سعودة الوظائف أكبر في الوحدات الإدارية الصغيرة، ربما يرجع ذلك لقلة عدد الموظفين فيها.

في حين تظهر النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ بقية الأنشطة والمجالات وفق ما ورد في الميزانية المعتمدة حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستويات تنفيذ الميزانية المعتمدة في جميع المجالات والأنشطة - عدا سعودة الوظائف - بغض النظر عن المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية.

العلاقة بين نسب تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية ونسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية:

يوضح الشكل رقم (١١/٤) أن نسب تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية ونسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية في جميع المجالات والأنشطة مرتفعة ومتقاربة، إلا أن نسب تنفيذ ما يرد في الميزانية أعلى بقليل من نسب تنفيذ الخطة التشغيلية. ويتضح من النتائج المستعرضة في الجدول رقم (٣٢/٤) أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية دالة إحصائية بين نسب تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية ونسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية في جميع المجالات والأنشطة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الحكومية التي تنفذ الخطة التشغيلية السنوية بمستوى عال تنفذ أيضاً الميزانية بمستوى عال والعكس صحيح.

شكل (١١/٤): نسب تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية ونسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية



(*) تم حساب متوسط النسب باستخدام معادلة لوسط الحسابي في حالة البيانات المبدئية.

جدول (٣٢/٤): معاملات الارتباط بين نسب تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية ونسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية

الخطة / الميزانية	الأنشطة والخدمات الرئيسية	الأنشطة المساعدة	تطوير الموارد البشرية	سعودة الوظائف	الصيانة والتشغيل	المشاريع غير الإنشائية	المشاريع الإنشائية
الأنشطة والخدمات الرئيسية	٠,٧٠٨ (٠,٠٠٠)	٠,٥٦٣ (٠,٠٠٠)	٠,٥٩٩ (٠,٠٠٠)	٠,٤٦٧ (٠,٠٠٠)	٠,٤٦٠ (٠,٠٠٠)	٠,٥٤٠ (٠,٠٠٠)	٠,٥٢٢ (٠,٠٠٠)
الأنشطة المساعدة	٠,٧٠٥ (٠,٠٠٠)	٠,٧١٣ (٠,٠٠٠)	٠,٧٠٤ (٠,٠٠٠)	٠,٥٣٢ (٠,٠٠٠)	٠,٥٢٦ (٠,٠٠٠)	٠,٥٨٥ (٠,٠٠٠)	٠,٥٠٥ (٠,٠٠٠)
تطوير الموارد البشرية	٠,٥٤١ (٠,٠٠٠)	٠,٥١١ (٠,٠٠٠)	٠,٧٢٨ (٠,٠٠٠)	٠,٥٤٤ (٠,٠٠٠)	٠,٥٤٧ (٠,٠٠٠)	٠,٥٠٠ (٠,٠٠٠)	٠,٤٨٥ (٠,٠٠٠)
سعودة الوظائف	٠,٤٢٢ (٠,٠٠٠)	٠,٣٩٥ (٠,٠٠٠)	٠,٥٠٢ (٠,٠٠٠)	٠,٨٠٦ (٠,٠٠٠)	٠,٣٦٧ (٠,٠٠٠)	٠,٣١١ (٠,٠٠٠)	٠,٢٨٦ (٠,٠٠٠)
الصيانة والتشغيل	٠,٥٨٥ (٠,٠٠٠)	٠,٥٤٦ (٠,٠٠٠)	٠,٥٩٣ (٠,٠٠٠)	٠,٤٦٥ (٠,٠٠٠)	٠,٧١٨ (٠,٠٠٠)	٠,٥٧١ (٠,٠٠٠)	٠,٥٠٨ (٠,٠٠٠)
المشاريع غير الإنشائية	٠,٦٥٨ (٠,٠٠٠)	٠,٦٤٤ (٠,٠٠٠)	٠,٦٥٧ (٠,٠٠٠)	٠,٤٢٨ (٠,٠٠٠)	٠,٥٥٦ (٠,٠٠٠)	٠,٧٩٧ (٠,٠٠٠)	٠,٦١٦ (٠,٠٠٠)
المشاريع الإنشائية	٠,٥٠٢ (٠,٠٠٠)	٠,٤٣٠ (٠,٠٠٠)	٠,٤٤٢ (٠,٠٠٠)	٠,٣٦٣ (٠,٠٠٠)	٠,٤٦٨ (٠,٠٠٠)	٠,٥٣٥ (٠,٠٠٠)	٠,٨٠١ (٠,٠٠٠)

الأرقام بين الأقواس هي قيم الاحتمال / مستوى الدلالة.

٥/٤ معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية:

رغم أهمية التخطيط في الأجهزة الحكومية، إلا أن تلك الأجهزة تواجه معوقات مختلفة في تنفيذ خططها ليس في المملكة العربية السعودية فحسب بل في جميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء (Daniels, Vodden, and Noble, 2010; Lai, Li, and Feng, 2006; Makinde, 2005; Kiprop, Bomett, and Michael, 2015).

لذا تسعى هذه الدراسة ضمن أهدافها إلى التعرف على العقبات الإدارية والتنظيمية والمادية والبشرية التي تسهم في عدم تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بالمستوى المأمول وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المخطط لها.

سنتناول في هذا الجزء أولاً استخلاص أبعاد/عوامل للعبارات التي استخدمت لقياس معوقات تنفيذ الخطط ومن ثم قياس مستويات تلك المعوقات وفق العوامل/الأبعاد التي سيتم الوصول إليها.

التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) لاستخلاص أبعاد للبنود/العبارات التي استخدمت لقياس معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية والبالغ عددها (٣٨) عبارة/بند. ولإجراء التحليل العاملي تم أولاً حساب مؤشر KMO لتحديد مدى ملاءمة حجم العينة لإجراء التحليل العاملي. وحسب تصنيف هتشسون وسوقرنيو (Hutcheson and Sofroniou, 1999) فإن قيمة مؤشر Kaiser-Meyer-Olkin (Olkin)، أو اختصاراً مؤشر KMO، تعتبر متوسطة إذا تراوحت ما بين (٠,٥ - ٠,٧) وجيدة إذا كانت ما بين (٠,٧ - ٠,٨) وممتازة إذا كانت ما بين (٠,٨ - ٠,٩) ورائعة إذا كانت القيمة أكبر من (٠,٩). ويتضح من الجدول رقم (٣٣/٤) أن قيمة مؤشر KMO تساوي (٠,٨٧٧)، مما يشير إلى أن حجم العينة المستخدمة ملائمة جداً لإجراء التحليل العاملي.

كما تم إجراء اختبار بارتلت (Bartlett's Test of Sphericity) للتأكد من وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين البنود التسعة استخدمت لقياس معوقات تنفيذ الخطط. وتشير قيمة الاحتمال لاختبار بارتلت ($P\text{-value} > ٠,٠٠٠$) إلى وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين بنود المقياس (الجدول ٣٢/٤)، مما يعني أن مصفوفة الارتباط بين بنود المقياس لا تساوي مصفوفة الوحدة (Identity matrix)، مما يعزز إجراء التحليل العاملي (Hair, Anderson, Tatham and Black, 2003).

جدول رقم (٣٣/٤): مؤشر KMO واختبار Bartlett's Test

٠,٨٧٧	مؤشر KMO	
٤١٢١,٥	Approx. Chi-Square	اختبار بارتلست (Bartlett's Test of Sphericity)
٧٠٣	df	
٠,٠٠٠	Sig.	

تم تحديد عدد العوامل بناءً على المعايير التالية:

- استخدام محك جذر كامن واحد صحيح حداً أدنى ($Eigenvalue < 1.0$) لاستخلاص العوامل حسب قاعدة كيزر وجوتمان (Kaiser, 1960).
- نسبة التباين المستخلص: تم تحديد نسبة (٦٠%) كحد أدنى للتباين الكلي الذي يفسره العوامل (Hair, et al., 1998).
- أن يكون معامل تشبع البند على العامل الذي ينتمي إليه أكبر من (٠,٣٢) (Tabachnick and Fidell, 2001).
- أن يكون الحد الأدنى لقيمة معامل الشيوخ (communality) لأي بند (٠,٥) حسب مقترح (Larose, 2006).

لإجراء التحليل العاملي، تم استخدام طريقة تحليل المكونات الرئيسية (Principal Component Analysis) مع تدوير المحاور بطريقة تعظيم التباين (Varimax rotation)، الطريقة التي تعكس تحديداً واضحاً لفصل العوامل (Kim and Mueller, 1978).

وبناءً على تلك المعايير، أفضى التحليل العاملي إلى استخلاص ستة عوامل لمعوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية، يتشبع أي عامل على مجموعة من البنود تتراوح ما بين (٣) و(١١) بند، وتفسر هذه العوامل ما نسبته حوالي (٦٠%) من التباين الكلي في البيانات (الجدول رقم ٣٤/٤). وقد تم تسمية العوامل وفقاً لمضمون بنودها كما يلي:

العامل الأول- معوقات تنظيمية: يتضمن هذا البعد (١١) بنداً يقيس المعوقات التنظيمية في الجهاز الحكومي. وتراوحت تشبعات البنود بين (٠,٤٠٩ - ٠,٦٦٣) وهي قيم مرتفعة تشير إلى علاقة ارتباط عالية بين هذه البنود والعامل. وبلغت قيمة الجذر الكامن لهذا البعد (١٣,٧)، ويفسر العامل (٣٦,١٪) من التباين في البيانات.

العامل الثاني - معوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة: اشتمل هذا العامل على (١١) بنداً يقيس المعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الميزانية. وبلغ الجذر الكامن لهذا البعد (٢,٥) وفسر (٦,٥٪) من التباين. وتشبع على هذا العامل خمسة بنود، تعكس بعد عدم وضوح الإرشادات والأسئلة، بتشبعات مرتفعة راوحت ما بين (٠,٣٨١ - ٠,٧٢٩).

العامل الثالث- معوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري: يتكون هذا العامل من خمس بنود، هي: الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية إدارة محددة «كإدارة التخطيط»، وصعوبة الحصول على معلومات والبيانات من الإدارات الأخرى بالجهة، وعدم إشراك جميع المسؤولين والموظفين في نشاط التخطيط، ومقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين بالجهة، والمركزية في صنع القرارات. ويمكن تسمية العامل اختصاراً بمعوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري. تشبع على العامل (٥) بنود، تراوحت قيمة تشبعاتها بين (٠,٥٨ - ٠,٧٥١). وبلغ الجذر الكامن لهذا البعد (١,٩) وفسر ما نسبته (٥٪) من التباين.

العامل الرابع - معوقات مرتبطة بالميزانية: بلغ الجذر الكامن لهذا البعد (١,٦) وفسر ما نسبته (٤,٢٪) من التباين في البيانات. وتشبعت بهذا العامل (٥) بنود، تراوحت قيمة تشبعاتها ما بين (٠,٧٠٧ - ٠,٨) وتراوحت درجة شيوع هذه البنود بين (٠,٥٤٦ - ٠,٦٨٥).

العامل الخامس- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية: تضمن هذا العامل بنود تشير إلى معوقات مرتبطة بالموارد البشرية كمّاً ونوعاً. وفسر هذا العامل (٤,٠٪) من التباين وتراوحت قيمة تشبعاتها ما بين (٠,٦٦٢ - ٠,٦٨٨).

العامل السادس- معوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط: فسر هذا العامل (٣,٦٪) من التباين وتراوحت قيمة تشبعاتها ما بين (٠,٤٥٦ - ٠,٧٦٥). ويتكون هذا العامل من ثلاثة بنود تشير إلى علاقة الجهة الحكومية بوزارة الاقتصاد والتخطيط فيما يتصل بنماذج الخطة الخمسية ومدة إعداد الخطة الخمسية.

جدول (٣٤/٤): نتائج التحليل العاملي لمعوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية

الشروع	معاملات تشبعات العوامل (Rotated factor loadings)						بنود العوامل
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	
							العامل الأول: معوقات تنظيمية
٠,٦٩	٠,٦٦٣						عدم وجود الوقت الكافي لدى الإدارة العليا للإشراف على إعداد الخطط
٠,٧١	٠,٦٣٧						يتم إعداد مشروع الميزانية في الجهة دون الرجوع للخطة المعتمدة للجهة
٠,٥٩	٠,٥٥٨						عدم تنفيذ قرارات مجلس الشورى حول تقرير المتابعة للجهة
٠,٧٨	٠,٥٤٨						غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية
٠,٥٨	٠,٥٣٩						ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط
٠,٦٥	٠,٥٣٣						فصل نشاط الإدارة المالية / إدارة الميزانية عن نشاط التخطيط
٠,٦٥	٠,٥٣١						تولي الجهة عملية إعداد مشروع الميزانية أهمية أكبر من إعداد الخطة
٠,٦١	٠,٤٨٨						عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين إدارات مختلفة داخل الجهة
٠,٤٩	٠,٤٦٦						عدم وجود وحدة إدارية منفصلة معنية بنشاط التخطيط
٠,٧١	٠,٤٤١						ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الجهة بتنفيذ خططها
٠,٥٦	٠,٤٠٩						عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي للجهة

الشروع	معاملات تشبعات العوامل (Rotated factor loadings)						بنود العوامل
	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
							العامل الثاني: معوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة
٠,٦٧					٠,٧٢٩		الاعتماد على مشروع الميزانية السنوية كبديل للتخطيط
٠,٥٩					٠,٦٨٥		عدم فاعلية أسلوب المتابعة المتبع من قبل الجهة
٠,٦٤					٠,٦٨٣		تركيز الرقابة على النواحي المالية؛ أي أن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة
٠,٦٨					٠,٦٦٣		عدم تحديد الخطة لأساليب وإدارة تنفيذ البرامج والمشروعات
٠,٦٥					٠,٦٣٩		تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات
٠,٦٨					٠,٦٢٠		عدم مواكبة التخطيط للمتغيرات (الداخلية والخارجية)
٠,٤٦					٠,٦٠٤		عدم التزام المقاولين بتنفيذ المشاريع في التواريخ المحددة في العقود
٠,٦٤					٠,٥٤٠		التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة
٠,٧١					٠,٤١٣		عدم وجود مؤشرات أداء واضحة تقيس مستوى تنفيذ الخطة
٠,٤٩					٠,٣٨١		صعوبة التنبؤ والتقدير للقيم المستهدفة خلال سنوات الخطة

الشروع	معاملات تشبعات العوامل (Rotated factor loadings)						بنود العوامل
	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
٠,٦٣					٠,٣٤٧		عدم اتخاذ قرارات تسهم في معالجة المشكلات التي توردها الجهة في تقارير المتابعة السنوية
							العامل الثالث: معوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري
٠,٥٦				٠,٧٥١			الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية إدارة محددة «إدارة التخطيط»
٠,٥١				٠,٦٠٩			صعوبة الحصول على معلومات والبيانات من الإدارات الأخرى بالجهة
٠,٥٤				٠,٥٩٦			عدم إشراك جميع المسؤولين والموظفين في نشاط التخطيط
٠,٥١				٠,٥٩٥			مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين بالجهة
٠,٦٦				٠,٥٨٠			المركزية في صنع القرارات
							العامل الرابع: معوقات مرتبطة بالميزانية:
٠,٧٢			٠,٨٠٠				عدم ملاءمة الأسلوب الحالي لمناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية
٠,٧٥			٠,٧٧٠				مناقشة وزارة المالية لمشروع لميزانية الجهة ليست مبنية على معايير واضحة
٠,٨١			٠,٧٥٠				عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في الخطة المعتمدة
٠,٨٠			٠,٧٣٣				عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في مشروع الميزانية

الشيوخ	معاملات تشبعات العوامل (Rotated factor loadings)						بنود العوامل
	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
٠,٦٩			٠,٧٠٧				غياب التنسيق بين الوزارتين حول ربط الخطط الخمسية بالميزانيات المعتمدة
							العامل الخامس: معوقات مرتبطة بالموارد البشرية:
٠,٦٢		٠,٦٨٨					نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط
٠,٧٣		٠,٦٦٨					نقص الخبرة في التخطيط
٠,٦٠		٠,٦٦٢					ضعف القدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ
							العامل السادس: معوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط
٠,٦٤	٠,٧٦٥						عدم ملاءمة نماذج الخطة الخمسية المعدة من قبل وزارة الاقتصاد والتخطيط
٠,٦٤	٠,٥٩٩						عدم ملاءمة طريقة المتابعة الحالية (نماذج وزارة الاقتصاد والتخطيط)
٠,٥٧	٠,٤٥٦						عدم كفاية مدة إعداد الخطة الخمسية الممنوحة من وزارة الاقتصاد والتخطيط
	١,٤	١,٥	١,٦	١,٩	٢,٥	١٣,٧	الجذر الكامن
	٣,٦	٤,٠	٤,٢	٥,٠	٦,٥	٣٦,١	نسبة التباين المفسر
	٥٩,٥	٥٥,٩	٥١,٩	٤٧,٦	٤٢,٦	٣٦,١	نسبة التباين المفسر التراكمية

المعوقات التنظيمية:

يوضح الجدول رقم (٣٥/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجة موافقة أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس المعوقات التنظيمية لتنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية. وتشمل هذه المؤشرات نسبة الموافقة، والوسط الحسابي لدرجة الموافقة والانحراف المعياري ووسيط درجة الموافقة وأخيراً نتائج اختبار ويلكوكسن.

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس المعوقات التنظيمية لتنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية راوحت بين (٢٥,٦٪) لعبارة «عدم تنفيذ قرارات مجلس الشورى حول تقرير المتابعة للجهة» و(٦١,٩٪) لعبارة «ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الجهة بتنفيذ خططها». وراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة ما بين (٢,٦) درجات بانحراف معياري قدره (١,٢) درجة لعبارة «ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط» و(٣,٧) درجة بانحراف معياري (١,٠٧) درجة لعبارة «ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الجهة بتنفيذ خططها». وتراوحت قيم وسيط درجات الموافقة للعبارات ما بين درجتين وأربع درجات. ويتضح من مؤشرات نسب الموافقة والوسط الحسابي والوسيط أن أفراد الدراسة يوافقون على بعض العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط ولا يوافقون على البعض الآخر.

جدول (٣٥/٤): المعوقات التنظيمية لتنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية

العبارة	نسبة الموافقة (%)*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	اختبار ويلكوكسن	
					أحادي الاختبار	قيمة الاحتمال
١. عدم وجود وحدة إدارية منفصلة معنية بنشاط التخطيط	٣٠,٦	٢,٧	١,١٢	٢	٥٠٤٠,٠	٠,٩٩٨
٢. ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط	٢٦,٧	٢,٦	١,٢٠	٢	٤٣٣٢,٥	١,٠٠٠
٣. عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين إدارات مختلفة داخل الجهة	٥٤,٦	٣,٣	١,٢٠	٤	٨٩٠٨,٥	٠,٠٠٠
٤. ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الجهة بتنفيذ خططها	٦١,٩	٣,٧	١,٠٧	٤	٩٦٣٢,٠	٠,٠٠٠
٥. عدم تنفيذ قرارات مجلس الشورى حول تقرير المتابعة للجهة	٢٥,٦	٢,٩	٠,٩٠	٣	٢٥٤٠,٠	٠,٧٨١
٦. فصل نشاط الإدارة المالية / إدارة الميزانية عن نشاط التخطيط	٥٥,٦	٣,٥	١,١٤	٤	٩٠٣٧,٠	٠,٠٠٠
٧. يتم إعداد مشروع الميزانية في الجهة دون الرجوع للخطة المعتمدة للجهة	٤٠,٥	٣,١	١,٢٩	٣	٧٣٤٧,٠	٠,٠٣٢
٨. غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية	٣٩,٣	٣,١	١,١٩	٣	٥٨٦٦,٠	٠,٠٩٩
٩. عدم وجود الوقت الكافي لدى الإدارة العليا للإشراف على إعداد الخطط	٣٥,٦	٢,٩	١,١٥	٣	٥١٢٥,٠	٠,٨١٠
١٠. عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي للجهة	٣٩,٨	٣,١	١,٢٥	٣	٦٠٩٢,٥	٠,١٧٠
١١. تولي الجهة عملية إعداد مشروع الميزانية أهمية أكبر من إعداد الخطة	٥٣,٦	٣,٥	١,١٠	٤	٨٤٦٣,٠	٠,٠٠٠

* نسبة أفراد الدراسة الذين أجابوا بـ «موافق بشدة» و «موافق».

وتوضح نتائج اختبار ويلكوكسن أن أفراد الدراسة يوافقون على معوقات تنفيذ الخطط التالية والتي تقل قيم الاحتمال المقابلة لها عن (٠,٠٥) أو تساويها:

- عدم وضوح المسؤوليات وتوزيعها بين إدارات مختلفة داخل الجهة.
 - ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الجهة بتنفيذ خططها.
 - فصل نشاط الإدارة المالية/ إدارة الميزانية عن نشاط التخطيط.
 - يتم إعداد مشروع الميزانية في الجهة دون الرجوع للخطة المعتمدة للجهة.
 - تولي الجهة عملية إعداد مشروع الميزانية أهمية أكبر من إعداد الخطة.
- في حين يتضح من نتائج اختبار ويلكوكسن أن أفراد الدراسة لا يوافقون على العبارات التالية على أنها معوقات لتنفيذ الخطط والتي تزيد قيم الاحتمال المقابلة لها عن (٠,٠٥):
- عدم وجود وحدة إدارية منفصلة معنية بنشاط التخطيط.
 - ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط.
 - عدم تنفيذ قرارات مجلس الشورى حول تقرير المتابعة للجهة.
 - غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
 - عدم وجود الوقت الكافي لدى الإدارة العليا للإشراف على إعداد الخطط.
 - عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي للجهة.

المعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط:

يوضح الجدول رقم (٣٦/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجة موافقة أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس المعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية. وتشمل هذه المؤشرات نسبة الموافقة، والوسط الحسابي لدرجة الموافقة والانحراف المعياري ووسيط درجة الموافقة وأخيراً نتائج اختبار ويلكوكسن.

جدول (٣٦/٤): المعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط

اختبار ويلكوكسن	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان
٠,٨٠٩	٨٩٥٩,٠	٣,٠	١,٠٣	٣,٢	٤٣,٩	١- التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة
٠,٣٢١	١٠٠٢٤,٠	٣,٥	١,١٤	٣,٣	٤٥,٤	٢- عدم مواكبة التخطيط للمتغيرات (الداخلية والخارجية)
٠,٠٠١	١٢٠٥٠,٠	٣,٥	١,١٧	٣,٥	٥٥,١	٣- الاعتماد على مشروع الميزانية السنوية كبديل للتخطيط
٠,٠٠٨	١١٤٧٣,٠	٣,٥	١,٠٩	٣,٤	٤٩,٧	٤- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات
٠,٠٠٨	١١٤٧٣,٠	٣,٥	١,١٠	٣,٩	٦٧,٧	٥- تركيز الرقابة على النواحي المالية؛ أي أن ن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة
٠,٠٠٠	١٤٧١٤,٠	٤,٠	١,٠٣	٣,٨	٧٢,٠	٦- عدم التزام المقاولين بتنفيذ المشاريع في التواريخ المحددة في العقود
٠,٠٩٣	١٠٤٩٢,٠	٣,٥	٠,٩٨	٣,٣	٤٧,٩	٧- صعوبة التنبؤ والتقدير للقيم المستهدفة خلال سنوات الخطة
٠,٠٠٠	١٣٣٥٧,٠	٤,٠	١,١٨	٣,٧	٦٧,٠	٨- عدم وجود مؤشرات أداء واضحة تقيس مستوى تنفيذ الخطة
٠,٠٠٠	١٣٠٤٢,٠	٣,٥	١,٠٥	٣,٦	٦٢,٩	٩- عدم اتخاذ قرارات تسهم في معالجة المشكلات التي توردها الجهة في تقارير المتابعة السنوية
٠,٣٨٢	٩٩٩٢,٠	٣,٥	١,٠٧	٣,٣	٤٨,٧	١٠- عدم فاعلية أسلوب المتابعة المتبع من قبل الجهة
٠,٠٠٠	٦٨٠٣,٥	٣	١,٠٦	٣,٣	٤٦,١	١١- عدم تحديد الخطة لأساليب وإدارة تنفيذ البرامج والمشاريع

*نسبة أفراد الدراسة الذين أجابوا بـ «موافق بشدة» و«موافق»

صعوبة التنبؤ والتقدير للقيم المستهدفة خلال سنوات الخطة.

عدم مواكبة التخطيط للمتغيرات (الداخلية والخارجية).

عدم فاعلية أسلوب المتابعة المتبع من قبل الجهة.

التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة.

المعوقات المرتبطة بأسلوب العمل الإداري في الجهاز الحكومي:

يوضح الجدول رقم (٣٧/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجة موافقة أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس المعوقات المرتبطة بأسلوب العمل الإداري في الجهاز الحكومي. وتشمل هذه المؤشرات نسبة الموافقة، والوسط الحسابي لدرجة الموافقة والانحراف المعياري ووسيط درجة الموافقة وأخيراً نتائج اختبار ويلكوكسن.

جدول (٣٧/٤): المعوقات المرتبطة بأسلوب العمل الإداري في الجهاز الحكومي

العبارة	نسبة الموافقة (%) [*]	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	اختبار ويلكوكسن	
					الاحتمال	القيمة
١- المركزية في صنع القرارات	٥٤,١	٣,٦	١,٠٧	٤	٨٠٦٩,٥	٠,٠٠٠
٢- مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين بالجهة	٥٨,٥	٣,٦	١,٠٤	٤	٩٤٠٥,٠	٠,٠٠٠
٣- الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية إدارة محددة «كإدارة التخطيط»	٦٧,٢	٣,٧	١,١٨	٤	١٢٠٩٩,٥	٠,٠٠٠
٤- صعوبة الحصول على معلومات والبيانات من الإدارات الأخرى بالجهة	٥٦,٣	٣,٦	١,١٥	٤	٩٢٢٤,٥	٠,٠٠٠
٥- عدم إشراك جميع المسؤولين والموظفين في نشاط التخطيط	٦٦,٣	٣,٧	١,٠٧	٤	١١٤٣١,٠	٠,٠٠٠

* نسبة أفراد الدراسة الذين أجابوا بـ «موافق بشدة» و «موافق».

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس المعوقات المرتبطة بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط في الأجهزة الحكومية تراوحت بين (٤٣,٩%) للعبارة «التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة» و(٧٢%) لعبارة «عدم التزام المقاولين بتنفيذ المشاريع في التواريخ المحددة في العقود». وتراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة ما بين (٣,٢) درجة بانحراف معياري قدره (١,٠٣) درجة لعبارة «التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة» و(٣,٩) درجة بانحراف معياري (١,١) درجة لعبارة «تركيز الرقابة على النواحي المالية؛ أي أن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة». وتراوحت قيم وسيط درجات الموافقة للعبارات ما بين ثلاث وأربع درجات. وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد الدراسة يوافقون على معظم العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة؛ كما تشير العبارات التي تبلغ نسبة الموافقة عليها (٥٠%) فأكثر والتي تزيد قيم الوسط الحسابي لها عن (٣,٣) درجة وتبلغ قيم وسيطها (٣,٥) درجة أو أكثر.

وتوضح نتائج اختبار ويلكوكسن أن أفراد الدراسة يوافقون على المعوقات المرتبطة بإعداد وتنفيذ الخطط التالية:

- عدم اتخاذ قرارات تسهم في معالجة المشكلات التي توردها الجهة في تقارير المتابعة السنوية.
- عدم وجود مؤشرات أداء واضحة تقيس مستوى تنفيذ الخطة.
- عدم التزام المقاولين بتنفيذ المشاريع في التواريخ المحددة في العقود.
- الاعتماد على مشروع الميزانية السنوية كبديل للتخطيط.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات.
- تركيز الرقابة على النواحي المالية؛ أي أن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة.
- عدم تحديد الخطة لأساليب وإدارة تنفيذ البرامج والمشروعات.

في حين يتضح من نتائج اختبار ويلكوكسن أن أفراد الدراسة لا يوافقون على العبارات التالية على أنها معوقات لتنفيذ الخطط والتي تزيد قيم الاحتمال المقابلة لها عن (٠,٠٥):

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بأسلوب العمل الإداري في الأجهزة الحكومية تراوحت بين حوالي (٥٤٪) للعبارة «المركزية في صنع القرارات» و(٦٧,٢٪) لعبارة «الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية إدارة محددة كإدارة التخطيط». وتراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة ما بين (٣,٦) درجة بقيم انحراف معياري (١,٠٤) درجة أو أكبر لعببارات «المركزية في صنع القرارات» و«مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين بالجهة» و«صعوبة الحصول على معلومات والبيانات من الإدارات الأخرى بالجهة» و(٣,٧) درجة للعبارتين «الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية إدارة محددة كإدارة التخطيط» و«عدم إشراك جميع المسؤولين والموظفين في نشاط التخطيط» بانحراف معياري (١,١٨) و(١,٠٧) درجة على التوالي. وبلغت قيمة وسيط درجات الموافقة (٤) درجات لجميع العبارات. وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بأسلوب العمل الإداري في الأجهزة الحكومية؛ إذ أن نسبة الموافقة لجميع العبارات تزيد على (٥٠٪) وكذلك تزيد قيم الوسط الحسابي للعبارات عن (٣,٥) درجة وتبلغ قيم وسيطها (٤) درجات. وكذلك توضح نتائج اختبار ويلكوكسن أن أفراد الدراسة يوافقون على جميع المعوقات المرتبطة بأسلوب العمل الإداري؛ إذ أن قيم الاحتمال (مستوى الدلالة) للاختبار المقابلة لجميع العبارات أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى أن وسيط درجات الموافقة أعلى من (٣) درجات.

المعوقات المرتبطة بالميزانية:

يوضح الجدول رقم (٣٨/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجة موافقة أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس المعوقات المرتبطة بالميزانية في الأجهزة الحكومية. وتشمل هذه المؤشرات نسبة الموافقة، والوسط الحسابي لدرجة الموافقة والانحراف المعياري ووسيط درجة الموافقة وأخيراً نتائج اختبار ويلكوكسن.

جدول (٣٨/٤): المعوقات المرتبطة بالميزانية

العبارة	نسبة الموافقة* (%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	اختبار ويلكوكسن	
					احصائي الاختبار	تقديري الاحتمال
١- مناقشة وزارة المالية لمشروع ميزانية الجهة ليست مبنية على معايير واضحة	٥٦,٢	٣,٧	١,٠٥	٤	٧٩١٠,٠	٠,٠٠٠
٢- غياب التنسيق بين الوزارتين حول ربط الخطط الخمسية بالميزانيات المعتمدة	٥٩,٣	٣,٧	١,٠٣	٤	٨٤٦٢,٥	٠,٠٠٠
٣- عدم ملاءمة الأسلوب الحالي لمناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية	٥٨,٠	٣,٧	١,٠٣	٤	٧٩٤٤,٠	٠,٠٠٠
٤- عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في الخطة المعتمدة	٧١,٠	٣,٩	١,٠١	٤	١١٠٦٠,٥	٠,٠٠٠
٥- عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في مشروع الميزانية	٧٣,٤	٣,٩	٠,٩٣	٤	١١٢٤١,٠	٠,٠٠٠

*نسبة أفراد الدراسة الذين أجابوا بـ «موافق بشدة» و «موافق».

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بالميزانية في الأجهزة الحكومية تراوحت بين حوالي (٥٦٪) للعبارة «مناقشة وزارة المالية لمشروع ميزانية الجهة ليست مبنية على معايير واضحة» و (٧٣,٤٪) لعبارة «عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في مشروع الميزانية». وراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة ما بين (٣,٧) درجة بقيم انحراف معياري تراوحت ما بين (١,٠٣) و (١,٠٥) لعبارات «مناقشة وزارة المالية لمشروع ميزانية

الجهة ليست مبنية على معايير واضحة» و«غياب التنسيق بين الوزارتين حول ربط الخطط الخمسية بالميزانيات المعتمدة» و«عدم ملاءمة الأسلوب الحالي لمناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية» و(٣,٩) درجة للعبارتين «عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في الخطة المعتمدة» و«عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في مشروع الميزانية» بانحراف معياري (١,٠١) و(٠,٩٣) درجة على التوالي. وبلغت قيمة وسيط درجات الموافقة (٤) درجات لجميع العبارات. وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بالميزانية؛ إذ أن نسبة الموافقة لجميع العبارات تزيد على (٥٥٪) وكذلك تراوحت قيم الوسط الحسابي للعبارات ما بين (٣,٧) و(٣,٩) درجة وتبلغ قيم وسيطها (٤) درجات. تشير نتائج اختبار ويلكوكسن إلى أن أفراد الدراسة يوافقون على جميع المعوقات المرتبطة بالميزانية؛ إذ أن قيم الاحتمال (مستوى الدلالة) للاختبار المقابلة لجميع العبارات أقل من (٠,٠١).

المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية:

يوضح الجدول رقم (٣٩/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجة موافقة أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية. وتشمل هذه المؤشرات نسبة الموافقة، والوسط الحسابي لدرجة الموافقة والانحراف المعياري ووسيط درجة الموافقة وأخيراً نتائج اختبار ويلكوكسن.

جدول (٣٩/٤): المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية

العبارة	نسبة الموافقة (%) [*]	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	اختبار ويلكوكسن	
					أحصائية الاختبار	قيمة الاحتمال
١- نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط	٧٦,١	٤,٠	١,٠٧	٤	١٤١٤٧,٠	٠,٠٠٠
٢- نقص الخبرة في التخطيط	٦٣,٣	٣,٧	١,٠٩	٤	١٠٣٠٤,٠	٠,٠٠٠
٣- ضعف القدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ	٤٧,٢	٣,٤	١,٠٥	٣	٦٩٣٧,٥	٠,٠٠٠

* نسبة أفراد الدراسة الذين أجابوا بـ «موافق بشدة» و «موافق».

يتضح من الجدول أن نسب الموافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) على العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بالموارد البشرية تراوحت بين حوالي (٤٧٪) للعبارة «ضعف القدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ ضعف القدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ» وحوالي (٧٦٪) لعبارة «نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط». وتراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة ما بين (٣,٤) درجة بانحراف معياري (١,٠٥) و(٤) درجات بانحراف معياري (١,٠٧) درجة للعبارة «نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط». وبلغت قيمة وسيط درجات الموافقة (٣) درجات لعبارة «ضعف القدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ» و(٤) درجات لكل من العبارتين «نقص الخبرة في التخطيط» و«نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط». وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بالموارد البشرية. وتشير نتائج اختبار ويلكوكسن إلى أن أفراد الدراسة يوافقون على جميع المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية؛ إذ أن قيم الاحتمال (مستوى الدلالة) للاختبار المقابلة لجميع العبارات أقل من (٠,٠١).

المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط:

يوضح الجدول رقم (٤٠/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجة موافقة أفراد الدراسة للعبارات التي تقيس المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط فيما يتعلق بخطط التنمية الخمسية. وتشمل هذه المؤشرات نسبة الموافقة، والوسط الحسابي لدرجة الموافقة والانحراف المعياري ووسيط درجة الموافقة وأخيراً نتائج اختبار ويلكوكسن.

جدول (٤٠/٤): المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط

العبارة	نسبة الموافقة (%) [*]	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	اختبار ويلكوكسن	
					اختبار	قيمة الاحتمال
١- عدم ملاءمة طريقة المتابعة الحالية (نماذج وزارة الاقتصاد والتخطيط)	٤٩,٠	٣,٥	٠,٩٧	٣,٥	١٢١٧٧	٠,٠٠٠
٢- عدم ملاءمة نماذج الخطة الخمسية المعدة من قبل وزارة الاقتصاد والتخطيط	٤٢,٢	٣,٥	٠,٩١	٣,٥	١١١٨١	٠,٠٠٠
٣- عدم كفاية مدة إعداد الخطة الخمسية الممنوحة من وزارة الاقتصاد والتخطيط	٢٤,٥	٣,٠	٠,٩٤	٣,٠	٦٤٥٤	٠,١٦٥

* نسبة أفراد الدراسة الذين أجابوا بـ «موافق بشدة» و «موافق».

توضح النتائج أن نسبة موافقة (مجموع نسبتي موافق بشدة وموافق) أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط المتعلقة بخطط التنمية الخمسية بلغت (٢٤,٥%) و(٤٢,٢%) و(٤٩%) لعبارات «عدم ملاءمة طريقة المتابعة الحالية (نماذج وزارة الاقتصاد والتخطيط)» و«عدم ملاءمة نماذج الخطة الخمسية المعدة من قبل وزارة الاقتصاد والتخطيط» و«عدم كفاية مدة إعداد الخطة الخمسية الممنوحة من وزارة الاقتصاد والتخطيط» على التوالي. وتراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة ما بين (٣,٠) درجات بانحراف معياري (٠,٩٤) و(٣,٥) درجة للعبارتين «عدم ملاءمة طريقة المتابعة الحالية (نماذج وزارة الاقتصاد والتخطيط)» و«عدم ملاءمة نماذج الخطة الخمسية المعدة من قبل وزارة الاقتصاد والتخطيط» بانحراف معياري (٠,٩٧) و(٠,٩١) على الترتيب. كما أن قيم وسيط درجات الموافقة متقاربة جداً لقيم الوسط الحسابي. وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أن معظم أفراد الدراسة يوافقون على عدم ملاءمة نماذج إعداد ومتابعة الخطة الخمسية. في حين لم يوافق معظم أفراد الدراسة على عدم كفاية مدة إعداد الخطة الخمسية الممنوحة من وزارة الاقتصاد والتخطيط؛ قيمة الاحتمال أكبر من (٠,٠٥).

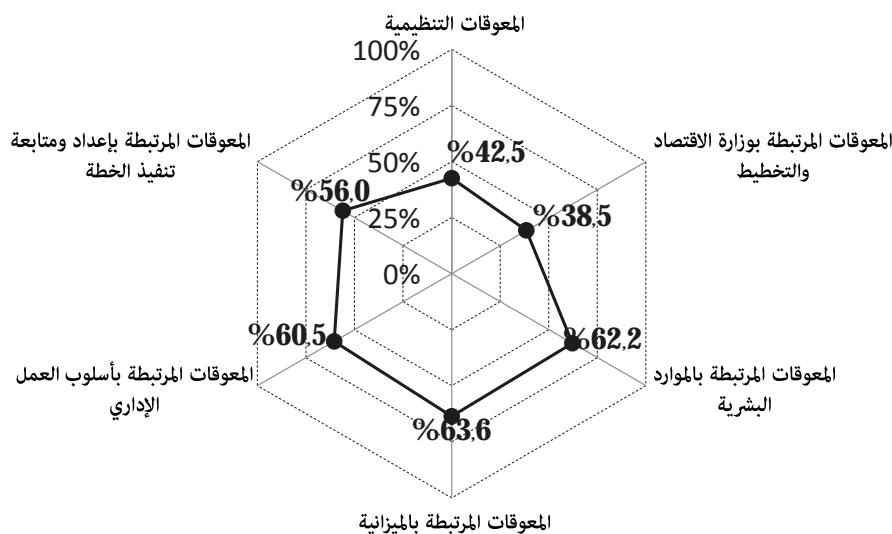
الخلاصة:

إجمالاً يلخص الجدول رقم (٤١/٤) والشكلان رقم (١٢/٤) و(١٣/٤) نتائج اتجاهات أفراد الدراسة حول معوقات تنفيذ الخطط حسب محاورها الستة. إذ يستعرض الجدول رقم (٤١) نسبة الموافقة على العبارات التي تقيس محاور معوقات تنفيذ الخطط والوسط الحسابي والوسيط لإجابات أفراد الدراسة بالإضافة اختبار ويلكوكسن. فالنسب المستعرضة بالشكل رقم (١٢/٤) تشير إلى أن معظم المسؤولين في الأجهزة الحكومية (أكثر من ٥٠٪) يوافقون على وجود معوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة، معوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري، ومعوقات مرتبطة بالميزانية، ومعوقات مرتبطة بالموارد البشرية. كما توضح قيم الوسط الحسابي والوسيط المستعرضة في الجدول والشكل رقم (١٣/٤) أن أفراد الدراسة يوافقون على المعوقات الأربعة. وكذلك تشير نتائج اختبار ويلكوكسن إلى أن أفراد الدراسة يوافقون على وجود المعوقات الأربعة؛ إذ إن قيم الاحتمال (مستوى الدلالة) للاختبار المقابلة لمحاور العبارات الأربع أقل من (٠,٠١). في حين لا يوجد دليل كاف وجود معوقات مرتبطة بالتنظيم ووزارة الاقتصاد والتخطيط، إذ إن قيم مستوى الدلالة المقابلة للمحورين أكبر من (٠,٠٥).

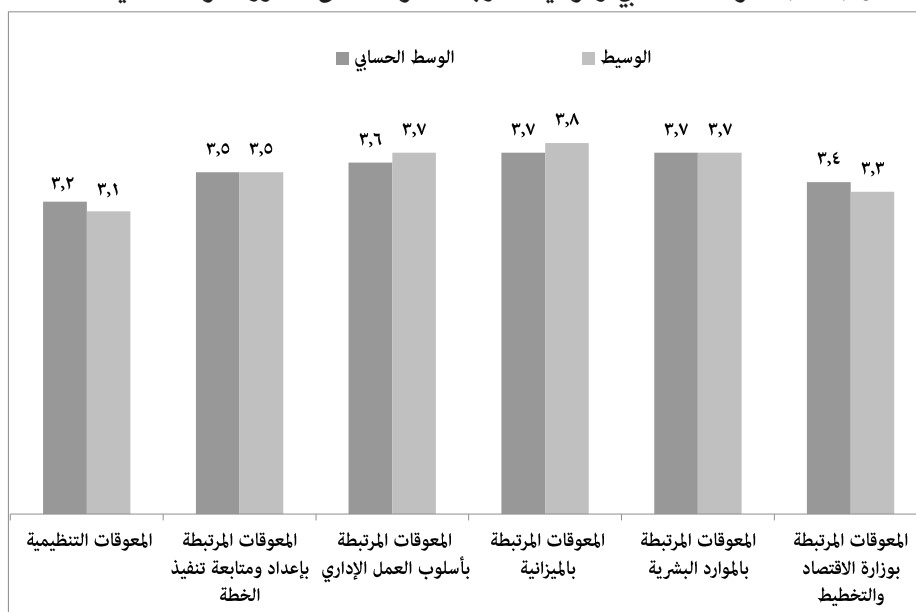
جدول (٤١/٤): معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية حسب محاورها

العبارة	نسبة الموافقة (%) *	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	اختبار ويلكوكسن	
					إحصائية الاختبار	قيمة الاحتمال
١- معوقات تنظيمية	٤٢,٥	٣,٢	١,١٨	٣,١	٩٤٨٠,٠	٠,٧٥٧
٢- معوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة	٥٦,٠	٣,٥	١,١١	٣,٥	١٣٣٦٤,٥	٠,٠٠٠
٣- معوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري	٦٠,٥	٣,٦	١,١٠	٣,٧	١٣٢٠٤,٠	٠,٠٠٠
٤- معوقات مرتبطة بالميزانية	٦٣,٦	٣,٧	١,٠١	٣,٨	١٤١١٤,٥	٠,٠٠٠
٥- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية	٦٢,٢	٣,٧	١,١٠	٣,٧	١٥٠٣٧,٠	٠,٠٠٠
٦- معوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط	٣٨,٥	٣,٤	٠,٩٦	٣,٣	١٠٥٣٤,٠	٠,٢٧٨

شكل (١٢/٤): التوزيع النسبي لدرجات الموافقة على محاور معوقات تنفيذ الخطط



شكل (١٣/٤): الوسط الحسابي والوسيط لدرجات الموافقة على محاور معوقات تنفيذ الخطط



معوقات تنفيذ الخطط حسب نوع الجهاز:

يوضح الجدول رقم (٤١/٤) مؤشرات مستويات معوقات تنفيذ الخطط حسب محاورها ووفق نوع الجهاز ونتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات معوقات تنفيذ الخطط وفق نوع الجهاز.

جدول (٤١/٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لمستوى معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية حسب نوع الجهاز ونتائج اختبار كروسكال واليس

المعوقات	نسبة الموافقة (%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					قيمة الاختبار	درجات الحرية	قيمة مرجعية كاي
معوقات تنظيمية:							
الوزارات وما في حكمها	٦٦,٣	٣,٣	٠,٦٩	٣,٥		٢	١٠,١
الهيئات والصناديق والمجالس	٥٨,٣	٢,٩	٠,٧٧	٢,٨			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	٦٤,٠	٣,٢	٠,٧٩	٣,٣			
المجموع	٦٣,٠	٣,٢	٠,٧٧	٣,٣			
إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة:							
الوزارات وما في حكمها	٧٢,٤	٣,٧	٠,٧٢	٣,٧		٢	٨,٥
الهيئات والصناديق والمجالس	٦٤,٥	٣,٣	٠,٧٤	٣,٣			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	٦٩,٥	٣,٥	٠,٧٢	٣,٥			
المجموع	٦٨,٩	٣,٥	٠,٧٤	٣,٦			
أسلوب العمل الإداري:							
الوزارات وما في حكمها	٧٢,٨	٣,٦	٠,٧٤	٣,٨		٢	١,٥
الهيئات والصناديق والمجالس	٧١,٢	٣,٦	٠,٧٧	٣,٦			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	٧٤,٤	٣,٧	٠,٨٩	٣,٨			
المجموع	٧٢,٨	٣,٦	٠,٨٠	٣,٨			
معوقات مرتبطة بالميزانية:							
الوزارات وما في حكمها	٧٥,٩	٣,٨	٠,٦٨	٤,٠		٢	٩,٠
الهيئات والصناديق والمجالس	٧١,٠	٣,٥	٠,٨٢	٣,٦			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	٧٧,٨	٣,٩	٠,٨٨	٤,٠			
المجموع	٧٥,٠	٣,٧	٠,٨١	٣,٨			

المعوقات	نسبة الموافقة (%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					قيمة مربع كاي	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
معوقات مرتبطة بالموارد البشرية:					١,٩	٢	٠,٣٨٤
الوزارات وما في حكمها	٧٤,٨	٣,٨	٠,٩٣	٤,٠			
الهيئات والصناديق والمجالس	٧١,٣	٣,٦	٠,٩١	٣,٧			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	٧٤,٥	٣,٧	٠,٩٠	٤,٠			
المجموع	٧٣,٦	٣,٧	٠,٩١	٤,٠			
معوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط:					١,٧	٢	٠,٤٣٣
الوزارات وما في حكمها	٦٩,٧	٣,٥	٠,٧٨	٣,٣			
الهيئات والصناديق والمجالس	٦٤,٨	٣,٣	٠,٧٢	٣,٣			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	٦٦,١	٣,٣	٠,٦٨	٣,٣			
المجموع	٦٦,٩	٣,٤	٠,٧٣	٣,٣			

توضح نتائج اختبار كروسكال واليس أنه توجد فروقات دالة إحصائية في مستويات المعوقات التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بالميزانية لتنفيذ الخطط وفق نوع الجهاز الحكومي وذلك عند مستوى معنوية (٥%). وتوضح المؤشرات الإحصائية أن مستويات المعوقات التنظيمية أكبر في الوزارات وما في حكمها تليها الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً وأخيراً الهيئات والصناديق والمجالس، كما تشير قيم نسب الموافقة والوسط الحسابي والوسط المستعرضة بالجدول. وتظهر النتائج أن معوقات إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة أكبر في الوزارات وما في حكمها تليها الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً وأخيراً الهيئات والصناديق والمجالس. وفيما يتعلق بالمعوقات المرتبطة بالميزانية، تشير النتائج إلى أنها أكبر في الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً، تليها الوزارات وما في حكمها وأخيراً الهيئات والصناديق والمجالس وربما يرجع ذلك إلى تمتع هذه الأجهزة باستقلالية كبيرة مالياً وإدارياً مقارنة ببقية الأجهزة.

في حين تشير النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروقات دالة إحصائية في مستوى المعوقات المرتبطة بأسلوب العمل الإداري والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية والمعوقات

المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط وفقاً لنوع الجهاز، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن مستويات معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بأسلوب العمل الإداري وبالموارد البشرية وبوزارة الاقتصاد والتخطيط متماثلة بين الأجهزة الحكومية بغض النظر عن تصنيفها إلى وزارات وما في حكمها أو هيئات ومؤسسات عامة وصناديق ومجالس أو أجهزة مستقلة إدارياً ومالياً.

معوقات تنفيذ الخطط حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

يوضح الجدول رقم (٤٢/٤) مؤشرات مستويات معوقات تنفيذ الخطط حسب محاورها ووفق المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات معوقات تنفيذ الخطط وفق المستوى التنظيمي.

جدول (٤٢/٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لمستوى معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية حسب مستوى المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس

نتائج اختبار كروسكال واليس			الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%)*	
قيمة الاحتمال	درجات الحرية	قيمة مربع كاي					
٠,١١٩	٣	٥,٩					معوقات تنظيمية:
			٣,٣	٠,٨	٣,١	٦٢,٦	وحدة/قسم
			٣,٣	٠,٧	٣,٣	٦٥,٢	إدارة
			٣,٢	٠,٨	٣,١	٦٢,٦	إدارة عامة
			٢,٧	٠,٨	٢,٧	٥٢,٠	وكالة
			٣,٣	٠,٨	٣,٢	٦٢,٩	المجموع
٠,٠٩٤	٣	٦,٤					إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة:
			٣,٩	٠,٩	٣,٦	٧٣,٢	وحدة/قسم

عرض وتحليل نتائج الدراسة

نتائج اختبار كروسكال واليس			الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%)*	
قيمة الاحتمال	درجات الحرية	قيمة مربع كاي					
			٣,٧	٠,٧	٣,٦	٧٠,٠	إدارة
			٣,٦	٠,٨	٣,٥	٦٨,٥	إدارة عامة
			٣,١	٠,٥	٣,١	٦٠,٢	وكالة
			٣,٦	٠,٧	٣,٥	٦٨,٩	المجموع
٠,٤٣٣	٣	٢,٧					أسلوب العمل الإداري:
			٣,٦	٠,٨	٣,٨	٧٥,٢	وحدة/قسم
			٣,٨	٠,٩	٣,٦	٧٣,١	إدارة
			٣,٨	٠,٨	٣,٧	٧٣,١	إدارة عامة
			٣,٣	٠,٨	٣,٢	٦٤,٧	وكالة
			٣,٨	٠,٨	٣,٦	٧٢,٧	المجموع
٠,٧٠٠	٣	١,٤					معوقات مرتبطة بالميزانية:
			٤,٠	٠,٧	٤,٠	٨٠,٣	وحدة/قسم
			٣,٨	٠,٨	٣,٨	٧٥,٣	إدارة
			٤,٠	٠,٨	٣,٧	٧٤,٩	إدارة عامة
			٣,٨	١,٢	٣,٤	٦٦,٩	وكالة
			٣,٨	٠,٨	٣,٧	٧٥,٠	المجموع
٠,٢١٥	٣	٤,٥					معوقات مرتبطة بالموارد البشرية:
			٤,٠	٠,٩	٣,٩	٧٧,٨	وحدة/قسم
			٤,٠	٠,٩	٣,٨	٧٥,٩	إدارة
			٣,٧	٠,٩	٣,٥	٧٠,٨	إدارة عامة
			٤,٠	٠,٧	٣,٧	٧٣,٣	وكالة
			٤,٠	٠,٩	٣,٧	٧٣,٤	المجموع
٠,٠٠٧	٣	١٢,١					معوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط:
			٣,٠	٠,٥	٢,٩	٥٩,٠	وحدة/قسم

نتائج اختبار كروسكال واليس	الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%) [*]	
قيمة مربع كاي	درجات الحرية	قيمة الاحتمال			
			٣,٣	٠,٧	٣,٤
			٣,٣	٠,٧	٣,٤
			٢,٨	٠,٨	٣,٠
			٣,٣	٠,٧	٣,٤
					٦٧,٧
					٦٨,٦
					٥٩,٤
					٦٧,٠
					إدارة
					إدارة عامة
					وكالة
					المجموع

توضح نتائج اختبار كروسكال واليس أنه لا توجد فروقات دالة إحصائية في مستويات المعوقات التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بأسلوب العامل الإداري والمعوقات المرتبطة بالميزانية والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية لتنفيذ الخطط وفق المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط (وحدة/قسم، إدارة، إدارة عامة، وكالة) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويتضح من هذه النتائج أن مستويات معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بالجوانب التنظيمية والمرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمرتبطة بأسلوب العامل الإداري والمرتبطة بالميزانية والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية متقاربة في جميع الأجهزة الحكومية بغض النظر عن المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط.

في حين تشير النتائج إلى وجود فروقات دالة إحصائية في مستوى المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط وفق المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتوضح المؤشرات الإحصائية أن مستويات المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط لتنفيذ الخطط أقل في الأجهزة الحكومية التي مستوى الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط "قسم/وحدة" و"وكالة" مقارنة بمستويي "إدارة" و"إدارة عامة" وفقاً لقيم نسب الموافقة والوسط الحسابي والوسيط المستعرضة بالجدول.

معوقات تنفيذ الخطط حسب مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة:

يوضح الجدول رقم (٤٣/٤) مؤشرات مستويات معوقات تنفيذ الخطط حسب محاورها ووفق مستوى تأهيل العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار مدى وجود فروق في مستويات معوقات تنفيذ الخطط وفق مستوى التأهيل.

جدول (٤٣/٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط لمستوى معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية حسب مستوى تأهيل العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس

نتائج اختبار كروسكال واليس			الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%) [*]	
الاحتمال	الحرية	قيمة مربع كاي					
٠,٠٠٠	٢	٢٩,٦	٢,٧	٠,٧	٢,٨	٥٥,١	معوقات تنظيمية:
			٣,٣	٠,٧	٣,٢	٦٤,٣	مستوى تأهيلهم مناسب
			٣,٨	٠,٥	٣,٧	٧٤,٣	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما
			٣,٣	٠,٨	٣,١	٦٢,٨	مستوى تأهيلهم غير مناسب
							المجموع
٠,٠٠٠	٢	٢٤,٢	٣,١	٠,٨	٣,١	٦٢,٠	إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة:
			٣,٦	٠,٦	٣,٦	٧٠,٠	مستوى تأهيلهم مناسب
			٤,٠	٠,٦	٤,٠	٧٩,٧	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما
			٣,٦	٠,٧	٣,٥	٦٨,٨	مستوى تأهيلهم غير مناسب
							المجموع
٠,٠٠٠	٢	١٧,٨					أسلوب العمل الإداري:
			٣,٥	٠,٨	٣,٣	٦٦,٠	مستوى تأهيلهم مناسب

نسبة الموافقة (%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
				قيمة مربع كاي	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما	٧٤,٢	٣,٧	٣,٨			
مستوى تأهيلهم غير مناسب	٨٣,٠	٤,١	٤,١			
المجموع	٧٢,٨	٣,٦	٣,٨			
الميزانية:						
مستوى تأهيلهم مناسب	٦٩,٥	٣,٥	٣,٦	٦,٧	٢	٠,٠٣٥
مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما	٧٦,٦	٣,٨	٤,٠			
مستوى تأهيلهم غير مناسب	٨٠,٧	٤,٠	٤,٠			
المجموع	٧٥,٠	٣,٧	٣,٨			
الموارد البشرية:						
مستوى تأهيلهم مناسب	٦٠,٧	٣,٠	٣,٠	٥١,١	٢	٠,٠٠٠
مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما	٧٦,٧	٣,٩	٤,٠			
مستوى تأهيلهم غير مناسب	٨٩,٣	٤,٥	٤,٧			
المجموع	٧٣,٤	٣,٧	٤,٠			
وزارة الاقتصاد والتخطيط:						
مستوى تأهيلهم مناسب	٦٢,٧	٣,٢	٣,٠	٥,٤	٢	٠,٠٦٧
مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما	٦٩,٠	٣,٥	٣,٣			
مستوى تأهيلهم غير مناسب	٦٧,٦	٣,٤	٣,٣			
المجموع	٦٦,٩	٣,٤	٣,٣			

توضح نتائج اختبار كروسكال واليس أنه توجد فروقات دالة إحصائية في مستويات المعوقات التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بأسلوب العامل الإداري والمعوقات المرتبطة بالميزانية والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية لتنفيذ الخطط وفق مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن

نشاط التخطيط (تأهيل مناسب، مناسب إلى حد ما، غير مناسب) وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتوضح المؤشرات الإحصائية أن مستويات المعوقات التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بأسلوب العامل الإداري والمعوقات المرتبطة بالميزانية والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية لتنفيذ الخطط أقل في الأجهزة الحكومية التي مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط مناسبة مقارنة بالأجهزة التي مستوى تأهيل موظفي الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها «مناسب إلى حد ما» أو «غير مناسب» وفقاً لقيم نسب الموافقة والوسط الحسابي والوسيط المستعرضة بالجدول. وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة رفد الإدارات المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية بالكوادر ذوي التأهيل المناسب.

في حين تشير النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروقات دالة إحصائية في مستوى المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط وفق مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج أن مستويات معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط متقاربة في جميع الأجهزة الحكومية بغض النظر عن مستوى تأهيل موظفيها في الوحدات المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها.

٦/٤ العلاقة بين معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطة التشغيلية في الأجهزة الحكومية:

ارتباط سبيرمان:

لتحديد مدى وجود علاقة بين معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية، تم حساب معاملات ارتباط سبيرمان محاور معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية كما يوضح الجدول رقم (٤٤/٤).

جدول (٤٤/٤): معاملات ارتباط سيرمان بين معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية

المعوق/النشاط	الأنشطة والخدمات الرئيسية	الأنشطة المساعدة	تطوير الموارد البشرية	سعودة الوظائف	الصيانة والتشغيل	المشاريع غير الإنشائية	المشاريع الإنشائية
معوقات تنظيمية	٠,٣٤٠- (٠,٠٠٠)	٠,٤٣٤- (٠,٠٠٠)	٠,٣٧١- (٠,٠٠٠)	٠,٢٩٠- (٠,٠٠٠)	٠,٤٤٣- (٠,٠٠٠)	٠,٣٦١- (٠,٠٠٠)	٠,٣٣٧- (٠,٠٠٠)
إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة	٠,٢٧٥- (٠,٠٠٠)	٠,٣٨٤- (٠,٠٠٠)	٠,٣٢٩- (٠,٠٠٠)	٠,٢٤٣- (٠,٠٠١)	٠,٣٥٤- (٠,٠٠٠)	٠,٢٨٦- (٠,٠٠٠)	٠,٢٧٨- (٠,٠٠٠)
أسلوب العمل الإداري	٠,٣٠٤- (٠,٠٠٠)	٠,٣٤٥- (٠,٠٠٠)	٠,٣١٧- (٠,٠٠٠)	٠,١٨٦- (٠,٠١١)	٠,٣١٢- (٠,٠٠٠)	٠,٢٥٢- (٠,٠٠١)	٠,٣١٠- (٠,٠٠٠)
معوقات مرتبطة بالميزانية	٠,١٣٨- (٠,٠٥٩)	٠,٢٤٧- (٠,٠٠١)	٠,٢٨٧- (٠,٠٠٠)	٠,٢٦٥- (٠,٠٠٠)	٠,١٩٧- (٠,٠٠٧)	٠,١٥٠- (٠,٠٤٦)	٠,٢٣٢- (٠,٠٠٢)
معوقات مرتبطة بالموارد البشرية	٠,٣٢٢- (٠,٠٠٠)	٠,٢٥٢- (٠,٠٠١)	٠,٣٥٦- (٠,٠٠٠)	٠,١٦٢- (٠,٠٢٦)	٠,٣٧٣- (٠,٠٠٠)	٠,٣٠١- (٠,٠٠٠)	٠,٢٩٤- (٠,٠٠٠)
معوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط	٠,١١٩- (٠,١٠٣)	٠,١٩٤- (٠,٠٠٨)	٠,١٧٩- (٠,٠١٥)	٠,١١٩- (٠,١٠٥)	٠,٢٢٤- (٠,٠٠٢)	٠,١١١- (٠,١٣٦)	٠,٠٦٧- (٠,٣٧٣)

يتضح من النتائج المستعرضة في الجدول أنه توجد علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائياً بين مستويات جميع معوقات تنفيذ الخطط بمحاورها الستة ونسب تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية حسب مجالاتها السبعة باستثناء العلاقة بين المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط مع كل من الأنشطة والخدمات الرئيسية وسعودة الوظائف والمشاريع الإنشائية وغير الإنشائية وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الحكومية التي تواجه معوقات مرتبطة بالتنظيم الإداري وإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة، وبأسلوب العمل الإداري، وبالميزانية، وبالموارد البشرية وبوزارة الاقتصاد والتخطيط يكون مستوى تنفيذ خططها منخفض. كما تشير قيم معاملات الارتباط إلى أن المعوقات التنظيمية لها العلاقة العكسية الأقوى مع مستويات تنفيذ الخطط التشغيلية لجميع الأنشطة والمجالات مقارنة ببقية علاقة المعوقات الأخرى بمستويات تنفيذ الخطط التشغيلية وأن المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط لها العلاقة العكسية الأضعف مع مستويات تنفيذ الخطط التشغيلية لجميع الأنشطة والمجالات.

الارتباط القانوني Canonical correlation:

تم في الجزء السابق قياس العلاقة الثنائية بين متغيرات معوقات تنفيذ الخطط حسب أبعادها ومتغيرات نسب تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية وفق المجالات والأنشطة. ولأن مستويات تنفيذ الأنشطة في الخطة التشغيلية متغيرات تابعة تتأثر بمعوقات تنفيذ الخطط حسب محاورها كمتغيرات مستقلة تم استخدام الارتباط القانوني لقياس العلاقة بينهما. ويوضح الجدول رقم (٤٥/٤) نتائج تحليل الارتباط القانوني بين متغيرات معوقات تنفيذ الخطط ومستوى تنفيذ الخطة التشغيلية.

جدول (٤٥/٤): نتائج تحليل الارتباط القانوني بين متغيرات معوقات تنفيذ الخطط ومستوى تنفيذ الخطة التشغيلية

عدد	الجذر الكامن Eigenvalue	الارتباط القانوني Canonical Correlation	قيمة Wilks Lambda	مربع كاي Chi-Square	درجات الحرية D.F.	قيمة الاحتمال P-Value
١	٠,٢٧٦	٠,٥٢٥	٠,٥٣	١٠٤,١	٤٢	٠,٠٠٠
٢	٠,١٤٩	٠,٣٨٦	٠,٧٣	٥١,٨	٣٠	٠,٠٠٨
٣	٠,٠٨٦	٠,٢٩٣	٠,٨٥	٢٥,٧	٢٠	٠,١٧٦
٤	٠,٠٥٥	٠,٢٣٤	٠,٩٣	١١,٢	١٢	٠,٥١١
٥	٠,٠١٢	٠,١١٢	٠,٩٩	٢,١	٦	٠,٩١٢
٦	٠,٠٠٠	٠,٠١٩	١,٠٠	٠,١	٢	٠,٩٧٠

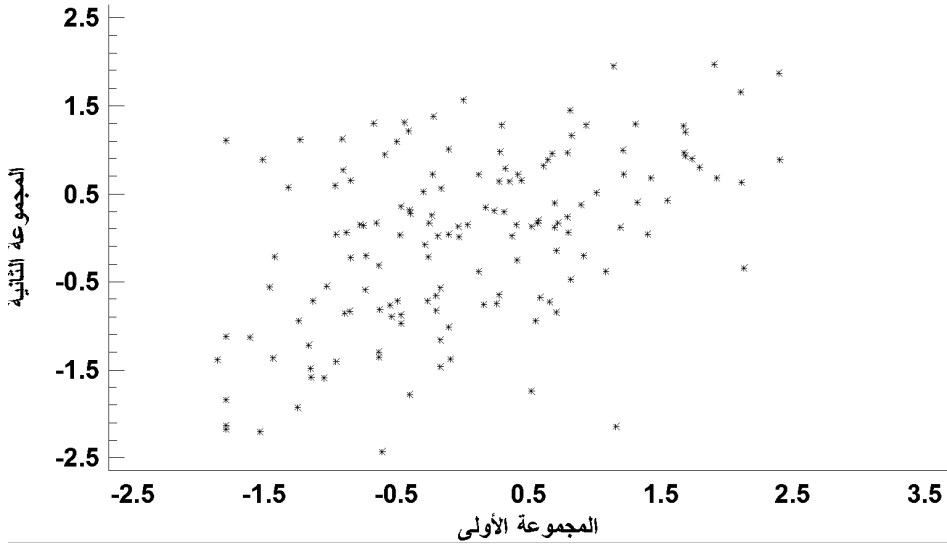
يتضح من النتائج أن الارتباطين القانونيين الأولين ذوا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)؛ مما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين مجموعة متغيرات تنفيذ الخطط التشغيلية ومتغيرات معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية. وبلغت قيم معامل الارتباط القانوني الأول والثاني (٠,٥٢٥) و(٠,٣٨٦) على التوالي، مما يوضح وجود علاقة متوسطة بين مجموعة متغيرات تنفيذ الخطط التشغيلية ومتغيرات معوقات تنفيذ الخطط. وتوضح قيمة مربع معامل الارتباط القانوني الأول بين التركيب الخطي الأول بين متغيرات المجموعة الأولى ومتغير المجموعة الثانية، أن متغيرات تنفيذ الخطط تفسر ما

نسبته (٢٧,٦٪) من التباين في مستويات تنفيذ الخطة التشغيلية في الأجهزة الحكومية. وكذلك توضح قيمة مربع معامل الارتباط القانوني الثاني بين التركيب الخطي الثاني بين متغيرات المجموعة الأولى ومتغير المجموعة الثانية، أن متغيرات تنفيذ الخطط تفسر ما نسبته (١٤,٩٪) من التباين في مستويات تنفيذ الخطة التشغيلية في الأجهزة الحكومية. ويوضح الجدول رقم (٤٦/٤) قيم معاملات المتغيرات القانونية لمجموعة متغيرات الاستجابة والمتغيرات المستقلة. ويتضح من الشكل رقم (١٤/٤) وجود علاقة بين التركيب الخطي الأول لمجموعة متغيرات الاستجابة والتركيب الخطي الأول للمتغيرات المفسرة.

جدول (٤٦/٤): معاملات المتغيرات القانونية لمجموعة متغيرات الاستجابة والمتغيرات المستقلة

٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات / التركيب الخطي
معاملات المتغيرات القانونية لمجموعة متغيرات الاستجابة:						
٠,٥٦٩	٠,٠٧٤-	١,١٤٧	٠,٣٨٢	١,٠٢٣-	٠,٠٤٤-	الأنشطة والخدمات الرئيسة
٠,٢٤٠	٠,٦٠٣-	٠,١٠٢-	٠,١٢٩	١,٨٠٦	٠,٤١٤-	الأنشطة المساعدة
٠,٦٤٥	٠,٠٦٦-	١,١٣٣-	٠,٠٤٤	٠,٨٤٨-	٠,١٢٣-	تطوير الموارد البشرية
٠,٣٩٠-	٠,٨٨٧	٠,١١١	٠,٧٦٠	٠,١٠٤	٠,٠٧١	سعودة الوظائف
٠,٣٨٤-	٠,٦٢٢	٠,٠٩٨-	٠,٧١٤-	٠,٢٢٤	٠,٤١٥-	الصيانة والتشغيل
٠,٠١٨-	٠,٠٩٩	٠,٣٥٤	٠,٧٣٦-	٠,٣٩٥-	٠,٠٢٦	المشاريع غير الإنشائية
٠,٨٦٩-	٠,٦٥١-	٠,٢٩٦-	٠,٣٩٦	٠,٠٧٧-	٠,٣٠٦-	المشاريع الإنشائية
معاملات المتغيرات القانونية لمجموعة المتغيرات المستقلة						
١,١٤٣	٠,٨١٦-	١,١١٧-	٠,١٤٤	٠,١٢٠	٠,٦٩١	معوقات تنظيمية
١,٦٥١-	٠,٤١٥	٠,٤٧٣-	٠,٠٨١-	٠,٧٩٤-	٠,٠٢١	إعداد ومتابعة تنفيذ الخطة
٠,٣٦١	١,٠٤٨	٠,٥٤٠	٠,٢٤٤-	٠,٢٧٨-	٠,٢٨٣	أسلوب العمل الإداري
٠,٠٤٦-	٠,٢٩٥-	٠,٣٧٧	١,٠٤٣-	٠,٤٥٤	٠,٠٧٢	معوقات مرتبطة بالميزانية
٠,١٢٦-	٠,١٠٣-	٠,٥٧٨	٠,٧١٧	١,٠٣٩	٠,١٧٢	معوقات مرتبطة بالموارد البشرية
٠,٢٠٩	٠,٣٩١-	٠,٩١٣	٠,٣٨٤	٠,٦٢٩-	٠,١٥٢-	معوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط

الشكل (١٤/٤): الشكل الانتشاري للتركيب الخطي الأول لمجموعة متغيرات الاستجابة والتركيب الخطي الأول للمتغيرات المفسرة.



المعوقات الأخرى في تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية:

إجابة عن السؤال المفتوح عن الإدلاء بأي معوقات أخرى لتنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية، أورد أفراد الدراسة عدداً من المعوقات، نوجزها في التالي:

- عدم الربط بين الخطة وما يتم اعتماده في الميزانية.
- التركيز على متابعة ما تم صرفه بدون الربط بين الخطة والمخرجات المطلوبة.
- عدم وجود مؤشرات لقياس الأداء.
- عدم وجود آلية لتحديد القدرة الفنية والملاءة المالية للمقاولين.
- ترسية المشاريع على المقاولين أصحاب العرض الأقل سعراً.
- ضعف القوى العاملة المتاحة من حيث القدرات والمهارات والمعارف.
- عدم التكامل بين الأجهزة الحكومية في إعداد الخطط الإستراتيجية.

- أسلوب اعداد الميزانية بشكلها الحالي يمثل عائقاً كبيراً في تنفيذ الخطط.
- عدم معرفة الإدارة بالخطط والتوجهات المستقبلية ل يتم بناءً عليها عمل المشاريع.
- عدم تنسيق بين وزارة الاقتصاد والتخطيط والجهات الحكومية.
- عدم ربط خطط الجهات الحكومية بأهداف الخطة الخمسية.
- عدم توافر معلومات موثوقة يمكن أن يبنى عليها الخطط التنموية في جميع المجالات.
- عدم وجود آلية يمكن من خلالها التواصل في وزارة الاقتصاد والتخطيط لمعرفة الخطط وأهدافها ومن ثم الإسهام من خلال الجهة في تحقيق الأهداف.
- عدم قناعة بعض المسؤولين بجدوى التخطيط.

٧/٤ معوقات تنفيذ الخطط من وجهة نظر المسؤولين الذين تمت مقابلتهم:

بالإضافة إلى اتجاهات أفراد الدراسة حول معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية، أفاد المسؤولون في وزارتي الاقتصاد والتخطيط والمالية بوجود معوقات مختلفة نوجزها في التالي:

- عدم وجود متابعة دقيقة بعمليات التنفيذ.
- انخفاض درجة الالتزام بالجدول الزمني المعتمد لتنفيذ تلك الخطط.
- عدم وجود مؤشرات لقياس الأداء وعدم تفعيل دور و/أو وجود الوحدات الإدارية المخصصة لقياس الأداء داخل الأجهزة الحكومية.
- تدني مستوى التزام الجهات الحكومية بما ورد في خططها التشغيلية من برامج ومشروعات، وقد يعزى ذلك إلى التغير في أولويات الجهة الحكومية.
- قلة الموارد البشرية المخصصة في عملية التخطيط داخل الأجهزة الحكومية.

٨/٤ مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ:

فيما سبق بينت نتائج الدراسة وجود معوقات تنظيمية ومعوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط ومرتبطة بأسلوب العامل الإداري ومعوقات مرتبطة بالميزانية ومعوقات مرتبطة بالموارد البشرية ومعوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ خططها الإستراتيجية والخمسية والسنوية. وأسهمت تلك المعوقات في اتساع الفجوة بين الأهداف المخطط لها والإنجاز الفعلي. وفي هذا الجزء من الدراسة نستعرض مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ من وجهة نظر أفراد الدراسة.

مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ من وجهة أفراد الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٤٧/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ واختبار ويلكوكسن لاختبار مدى الموافقة لكل مقترح.

جدول (٤٧/٤): المؤشرات الإحصائية لدرجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ واختبار ويلكوكسن لاختبار مدى الموافقة لكل مقترح

العبارة	نسبة الموافقة (%) [*]	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	اختبار ويلكوكسن	
					إحصائية الاختبار	قيمة الاحتمال
١- أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية	٨٩,٨	٤,٤	٠,٨٥	٥,٠	١٨١٣٩	٠,٠٠٠
٢- أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة	٩١,٣	٤,٤	٠,٧٤	٥,٠	١٨٦٦٦	٠,٠٠٠
٣- أن ترتبط الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والمتابعة والميزانية برئيس الجهة مباشرة	٨٤,٢	٤,٣	٠,٩٣	٥,٠	١٧٦٨٨	٠,٠٠٠

اختبار ويلكوكسن	الوسيط		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%) *	العبارة
	إحصائية الاختبار	قيمة الاحتمال				
٠,٠٠٠	١٧٨٤٢	٤,٠	٠,٨٣	٤,١	٧٥,٥	٤- التحول لميزانية أكثر ملاءمة كميزانية البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية.
٠,٠٠٠	١٨٤٨٤	٤,٠	٠,٦٦	٤,٤	٩١,٢	٥- أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف وسياسات الخطة الخمسية
٠,٠٠٠	١٩٠٧٤	٥,٠	٠,٥٨	٤,٥	٩٥,٩	٦- أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف الإستراتيجية
٠,٠٠٠	١٩٠٣٨	٥,٠	٠,٦٧	٤,٥	٩٤,٩	٧- أن يتم إعداد مشروع الميزانية السنوية وفقاً للخطة السنوية
٠,٠٠٠	١٩٠١٣	٤,٠	٠,٦٨	٤,٤	٨٩,٨	٨- أن يتم اعتماد الميزانية في ضوء ما ورد في الخطة الخمسية للجهة.
٠,٠٠٠	١٩١٦٢	٥,٠	٠,٦٣	٤,٦	٩٣,٤	٩- تفعيل التنسيق بين وزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط فيما يتعلق بمناقشة واعتماد مشروع الميزانية.
٠,٠٠٠	١٩٢٣٧	٥,٠	٠,٥٣	٤,٦	٩٨,٥	١٠- تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي.
٠,٠٠٠	١٨٤٥٠	٤,٠	٠,٧٢	٤,٣	٨٤,٥	١١- هناك حاجة لمراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية).

يتضح من نتائج المؤشرات الإحصائية المستعرضة بالجدول أن نسبة موافقة أفراد الدراسة على مقترحات تقليص الفجوة بين القيم المستهدفة في الخطة والإنجاز الفعلي تراوحت ما بين (٧٥,٥%) لمقترح «التحول لميزانية أكثر ملاءمة كميزانية البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية» و(٩٨,٥%) لمقترح تدريب «المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي». وراوحت قيم الوسط الحسابي لدرجات الموافقة على المقترحات ما بين (٤,١) درجة بانحراف معياري (٠,٨٣) و(٤,٦) بانحراف معياري (٠,٥٣) لمقترح «التحول لميزانية أكثر ملاءمة كميزانية

البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية“ و“تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/ التشغيلي“ على الترتيب. وتراوحت قيم وسيط درجات الموافقة على المقترحات ما بين (٤) درجات لأربعة مقترحات و(٥) درجات لبقية المقترحات السبعة. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد الدراسة يوافقون على المقترحات التي من شأنها تقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ الفعلي لها. كما تشير نتائج اختبار ويلكوكسن إلى توجد دلالة إحصائية على وسيط درجات الموافقة على المقترحات أكبر من ثلاثة درجات عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يوضح أن أفراد الدراسة موافقين على جميع المقترحات المستعرضة في الجدول.

درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ وفق تصنيف الجهاز الحكومي:

هل توجد فروقات في درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ وفق نوع الجهاز؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار كروسكال-واليس لاختباري مدى فروق دالة إحصائية في مستويات درجات الموافقة على مقترحات الحلول حسب نوع الجهاز. يوضح الجدول رقم (٤/٤) درجات الموافقة على المقترحات الرامية لتقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ ونتائج اختبار كروسكال واليس.

جدول (٤/٤): المؤشرات الإحصائية لدرجات الموافقة على المقترحات الرامية لتقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ حسب نوع الجهاز ونتائج اختبار كروسكال واليس.

مقترح الحل	نسبة الموافقة (%) *	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					درجات الرتب	قيمة الاختبار	
أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية	٨٥,٣	٤,٢	٠,٩٠	٤,٠	٦,٣	٢	٠,٠٤٢
الوزارات وما في حكمها	٨٥,٣	٤,٢	٠,٩٠	٤,٠			
الهيئات والصناديق والمجالس	٨٩,١	٤,٤	٠,٩٠	٥,٠			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	٩٥,٣	٤,٥	٠,٦٩	٥,٠			
المجموع	٨٩,٨	٤,٤	٠,٨٥	٥,٠			

نتائج اختبار كروسكال واليس			الوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%) *	مقترح الحل
قيمة مربع كاي	درجات الحرية	قيمة الاحتمال					
١٢,٤	٢	٠,٠٠٢	أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة				
			٤,٠	٠,٨٨	٤,٢	٨٢,٤	الوزارات وما في حكمها
			٤,٠	٠,٧٠	٤,٤	٩٣,٨	الهيئات والصناديق والمجالس
			٥,٠	٠,٥١	٤,٧	٩٨,٤	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً
			٥,٠	٠,٧٤	٤,٤	٩١,٣	المجموع
٠,٨١٨	٢	٠,٤	أن ترتبط الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والمتابعة والميزانية برئيس الجهة مباشرة				
			٥,٠	٠,٩٧	٤,٢	٧٧,٩	الوزارات وما في حكمها
			٥,٠	١,١٢	٤,٢	٨١,٣	الهيئات والصناديق والمجالس
			٤,٠	٠,٦١	٤,٤	٩٣,٨	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً
			٥,٠	٠,٩٣	٤,٣	٨٤,٢	المجموع
٠,٧٤٧	٢	٠,٦	التحول لميزانية أكثر ملاءمة كميزانية البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية				
			٤,٠	٠,٨٣	٤,١	٧٧,٩	الوزارات وما في حكمها
			٤,٠	٠,٧٥	٤,٢	٧٩,٤	الهيئات والصناديق والمجالس
			٤,٠	٠,٨٩	٤,٠	٦٩,٢	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً
			٤,٠	٠,٨٣	٤,١	٧٥,٥	المجموع
٠,٧٥٤	٢	٠,٦	أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف وسياسات الخطة الخمسية				
			٤,٠	٠,٦٢	٤,٤	٩٢,٦	الوزارات وما في حكمها
			٥,٠	٠,٧٣	٤,٤	٨٨,٩	الهيئات والصناديق والمجالس
			٤,٥	٠,٦٤	٤,٤	٩١,٩	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً
			٤,٠	٠,٦٦	٤,٤	٩١,٢	المجموع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

نتائج اختبار كروسكال واليس			الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%) *	مقترح الحل
قيمة الاحتمال	درجات الحرية	قيمة مربع كاي					
٠,٤٥٨	٢	١,٦	أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف الإستراتيجية				
			٥,٠	٠,٥٦	٤,٥	٩٧,١	الوزارات وما في حكمها
			٥,٠	٠,٥٢	٤,٦	٩٨,٤	الهيئات والصناديق والمجالس
			٥,٠	٠,٦٤	٤,٥	٩٢,١	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً
			٥,٠	٠,٥٨	٤,٥	٩٥,٩	المجموع
٠,١٨٤	٢	٣,٤	أن يتم إعداد مشروع الميزانية السنوية وفقاً للخطة السنوية				
			٤,٠	٠,٨٠	٤,٣	٩١,٢	الوزارات وما في حكمها
			٥,٠	٠,٦٧	٤,٥	٩٣,٨	الهيئات والصناديق والمجالس
			٥,٠	٠,٥٠	٤,٦	١٠٠,٠	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً
			٥,٠	٠,٦٧	٤,٥	٩٤,٩	المجموع
٠,١٠٣	٢	٤,٥	أن يتم اعتماد الميزانية في ضوء ما ورد في الخطة الخمسية للجهة				
			٤,٠	٠,٦٣	٤,٣	٩١,٢	الوزارات وما في حكمها
			٤,٠	٠,٧٧	٤,٣	٨٤,٤	الهيئات والصناديق والمجالس
			٥,٠	٠,٦٢	٤,٥	٩٣,٨	الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً
			٤,٠	٠,٦٨	٤,٤	٨٩,٨	المجموع
٠,٠٦٧	٢	٥,٤	تفعيل التنسيق بين وزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط فيما يتعلق بمناقشة واعتماد مشروع الميزانية				
			٥,٠	٠,٦٣	٤,٦	٩٥,٦	الوزارات وما في حكمها

مقترح الحل	نسبة الموافقة (%) *	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					قيمة مربع كاي	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
الهيئات والصناديق والمجالس	٨٤,١	٤,٤	٠,٧٦	٥,٠			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	١٠٠,٠	٤,٨	٠,٤٣	٥,٠			
المجموع	٩٣,٤	٤,٦	٠,٦٣	٥,٠			
تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي							
الوزارات وما في حكمها	١٠٠,٠	٤,٦	٠,٤٩	٥,٠	٠,٣	٢	٠,٨٥٦
الهيئات والصناديق والمجالس	٩٥,٢	٤,٦	٠,٦٣	٥,٠			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	١٠٠,٠	٤,٧	٠,٤٧	٥,٠			
المجموع	٩٨,٥	٤,٦	٠,٥٣	٥,٠			
هناك حاجة لمراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية)							
الوزارات وما في حكمها	٨٥,٣	٤,٢	٠,٦٩	٤,٠	١,٠	٢	٠,٦٠٢
الهيئات والصناديق والمجالس	٧٩,٤	٤,٣	٠,٨٠	٥,٠			
الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً	٨٨,٩	٤,٣	٠,٦٧	٤,٠			
المجموع	٨٤,٥	٤,٣	٠,٧٢	٤,٠			

توضح نتائج اختبار كروسكال - واليس وجود فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ بين الأجهزة الحكومية حسب تصنيفها (الوزارات وما في حكمها، الهيئات والصناديق والمجالس، الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً) فيما يتعلق بمقترحي «أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية» و«أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة» وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويتضح من نتائج مؤشرات الإحصاء الوصفي على أنه رغم الموافقة العالية على هذين المقترحين إلا أن المسؤولين في الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً أكثر موافقة عليها، بنسبة تزيد على (٩٥%) ووسط حسابي ووسيط أكبر من (٤,٥) درجة.

في حين يتضح من النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على بقية مقترحات تقليص الفجوة التسعة وفق تصنيف الجهاز الحكومي وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن درجات موافقة المسؤولين في الأجهزة الحكومية بغض النظر عن تصنيفها إلى وزارات وما في حكمها، وهيئات ومؤسسات عامة وصناديق ومجالس، وأجهزة مستقلة إدارياً ومالياً متقاربة.

درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ وفقاً للمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط:

هل توجد فروقات في درجات موافقة المسؤولين في الأجهزة الحكومية على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ وفق المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار كروسكال-واليس لاختباري مدى فروق دالة إحصائية في مستويات درجات الموافقة على مقترحات الحلول حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط. يوضح الجدول رقم (٤٩/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجات الموافقة على المقترحات الرامية لتقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ ونتائج اختبار كروسكال واليس.

جدول (٤٩/٤): المؤشرات الإحصائية لدرجات الموافقة على المقترحات الرامية لتقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ وفق المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس.

مقترح الحل	نسبة الموافقة (%) [*]	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					درجة الحرية	قيمة الاحتمال	
أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية	٨٦,٧	٤,٦	٠,٧٤	٥,٠	٩,٨	٣	٠,٠٢٠
وحدة/قسم	٨٦,٧	٤,٦	٠,٧٤	٥,٠			
إدارة	٩٠,٤	٤,٥	٠,٨٥	٥,٠			
إدارة عامة	٨٨,٢	٤,٢	٠,٨٨	٤,٠			
وكالة	١٠٠,٠	٤,٦	٠,٥١	٥,٠			
المجموع	٨٩,٦	٤,٤	٠,٨٥	٥,٠			

نتائج اختبار كروسكال واليس			الوسيط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%) [*]	مقترح الحل
قيمة الاحتمال	درجات الحرية	قيمة مربع كاي					
٠,٠٤٩	٣	٧,٨	أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة				
			٥,٠	٠,٦٣	٤,٦	٩٣,٣	وحدة/قسم
			٥,٠	٠,٧٥	٤,٥	٩٤,٥	إدارة
			٤,٠	٠,٧٥	٤,٣	٨٨,٢	إدارة عامة
			٥,٠	٠,٥١	٤,٦	١٠٠,٠	وكالة
			٥,٠	٠,٧٤	٤,٤	٩١,٧	المجموع
٠,٠٧٦	٣	٦,٩	أن ترتبط الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والمتابعة والميزانية برئيس الجهة مباشرة				
			٥,٠	٠,٨٢	٤,٣	٨٠,٠	وحدة/قسم
			٥,٠	٠,٩٤	٤,٤	٨٧,٧	إدارة
			٤,٠	٠,٩٣	٤,٢	٨٢,٨	إدارة عامة
			٤,٠	٠,٩٤	٣,٨	٨٣,٣	وكالة
			٥,٠	٠,٩٣	٤,٣	٨٤,٥	المجموع
٠,١٩٢	٣	٤,٧	التحول لميزانية أكثر ملاءمة كميزانية البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية				
			٣,٥	٠,٨٣	٣,٧	٥٠,٠	وحدة/قسم
			٤,٠	٠,٨٠	٤,٢	٧٩,٧	إدارة
			٤,٠	٠,٨٤	٤,١	٧٧,٤	إدارة عامة
			٤,٠	٠,٧٥	٤,٣	٨٣,٣	وكالة
			٤,٠	٠,٨٢	٤,١	٧٦,٧	المجموع
٠,٦٠٩	٣	١,٨	أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف وسياسات الخطة الخمسية				
			٥,٠	٠,٦٤	٤,٥	٩٣,٣	وحدة/قسم
			٥,٠	٠,٦٥	٤,٤	٩١,٥	إدارة
			٤,٠	٠,٧٠	٤,٣	٨٩,١	إدارة عامة

عرض وتحليل نتائج الدراسة

مقترح الحل	نسبة الموافقة (%) [*]	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					قيمة مربع كاي	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
وكالة	١٠٠,٠	٤,٤	٠,٥١	٤,٠			
المجموع	٩١,١	٤,٤	٠,٦٦	٤,٠			
أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف الإستراتيجية							
وحدة/قسم	٩٣,٣	٤,٦	٠,٦٣	٥,٠	٠,٨	٣	٠,٨٥٩
إدارة	٩٥,٨	٤,٦	٠,٥٨	٥,٠			
إدارة عامة	٩٥,٧	٤,٥	٠,٥٨	٥,٠			
وكالة	١٠٠,٠	٤,٦	٠,٥١	٥,٠			
المجموع	٩٥,٨	٤,٥	٠,٥٨	٥,٠			
أن يتم إعداد مشروع الميزانية السنوية وفقاً للخطة السنوية							
وحدة/قسم	٩٣,٣	٤,٥	٠,٦٤	٥,٠	٢,٩	٣	٠,٤٠٧
إدارة	٩٧,٣	٤,٤	٠,٦٠	٤,٠			
إدارة عامة	٩٢,٥	٤,٤	٠,٧٦	٥,٠			
وكالة	١٠٠,٠	٤,٨	٠,٤٥	٥,٠			
المجموع	٩٤,٨	٤,٥	٠,٦٨	٥,٠			
أن يتم اعتماد الميزانية في ضوء ما ورد في الخطة الخمسية للجهة							
وحدة/قسم	١٠٠,٠	٤,٧	٠,٤٩	٥,٠	٤,٤	٣	٠,٢٢٠
إدارة	٨٦,٣	٤,٣	٠,٧٠	٤,٠			
إدارة عامة	٨٩,٢	٤,٤	٠,٧٠	٤,٠			
وكالة	١٠٠,٠	٤,٦	٠,٥١	٥,٠			
المجموع	٨٩,٦	٤,٤	٠,٦٨	٤,٠			
تفعيل التنسيق بين وزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط فيما يتعلق بمناقشة واعتماد مشروع الميزانية							
وحدة/قسم	٩٣,٣	٤,٦	٠,٦٣	٥,٠	٤,٢	٣	٠,٢٤٣

مقترح الحل	نسبة الموافقة (%)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
					قيمة مربع كاي	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
إدارة	٩٧,٣	٤,٦	٠,٥٤	٥,٠			
إدارة عامة	٨٩,٢	٤,٥	٠,٧٢	٥,٠			
وكالة	١٠٠,٠	٤,٩	٠,٢٩	٥,٠			
المجموع	٩٣,٣	٤,٦	٠,٦٣	٥,٠			
تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي							
وحدة/قسم	١٠٠,٠	٤,٨	٠,٤١	٥,٠	٢,٥	٣	٠,٤٦٦
إدارة	٩٧,٣	٤,٧	٠,٥٨	٥,٠			
إدارة عامة	٩٨,٩	٤,٦	٠,٥١	٥,٠			
وكالة	١٠٠,٠	٤,٧	٠,٤٩	٥,٠			
المجموع	٩٨,٤	٤,٦	٠,٥٣	٥,٠			
هناك حاجة لمراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية)							
وحدة/قسم	٨٠,٠	٤,٣	٠,٨٢	٥,٠	٣,٩	٣	٠,٢٦٨
إدارة	٩٠,١	٤,٤	٠,٦٧	٤,٠			
إدارة عامة	٨٤,٩	٤,٣	٠,٧١	٤,٠			
وكالة	٥٨,٣	٣,٩	٠,٩٠	٤,٠			
المجموع	٨٤,٨	٤,٣	٠,٧٢	٤,٠			

توضح نتائج اختبار كروسكال - واليس أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ بين الأجهزة الحكومية حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها فيما يتعلق بمقترحي "أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية" و"أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة" وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويتضح من نتائج مؤشرات الإحصاء

الوصفي على أنه رغم الموافقة العالية على هذين المقترحين إلا أن المسؤولين في الأجهزة الحكومية التي مستوى الإدارة المسؤولة عن نشاط التخطيط "وكالة" يوافقون بنسبة (١٠٠٪) بضرورة أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية وكذلك ضرورة أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة مقارنة بنسبة موافقة أقل للمسؤولين في الأجهزة الحكومية التي الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط أقل من مستوى "وكالة".

في حين تظهر النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على بقية مقترحات تقليص الفجوة التسعة وفق تصنيف المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن درجات موافقة المسؤولين في الأجهزة الحكومية بغض النظر عن المستوى التنظيمي لوحدها الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط متقاربة.

درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ وفقاً لمستوى تأهيل العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية:

هل توجد فروقات في درجات موافقة المسؤولين في الأجهزة الحكومية على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ وفقاً لمستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم إجراء اختبار كروسكال-واليس لاختباري مدى فروق دالة إحصائية في مستويات درجات الموافقة على مقترحات الحلول حسب مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط. ويوضح الجدول رقم (٥٠/٤) المؤشرات الإحصائية لدرجات الموافقة على المقترحات الرامية لتقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ ونتائج اختبار كروسكال واليس.

جدول (٥٠/٤): المؤشرات الإحصائية لدرجات الموافقة على المقترحات الرامية لتقليص الفجوة بين الخطة والتنفيذ وفق مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ونتائج اختبار كروسكال واليس.

نتائج اختبار كروسكال واليس					
مقترح الحل	نسبة الموافقة (%) *	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	قيمة مربع كاي
					درجات الحرية
					قيمة الاحتمال
أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية	مستوى تأهيلهم مناسب	٨٩,٧	٤,٢	٠,٨٢	٤
	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما	٩٢,٧	٤,٥	٠,٨٠	٥
	مستوى تأهيلهم غير مناسب	٧٥,٠	٤,١	١,٠٨	٥
	المجموع	٨٩,٥	٤,٤	٠,٨٥	٥
	٠,٠٧٢	٢	٥,٣		
أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة	مستوى تأهيلهم مناسب	٩٦,٦	٤,٤	٠,٦١	٤
	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما	٩٠,٨	٤,٤	٠,٨٠	٥
	مستوى تأهيلهم غير مناسب	٨٣,٣	٤,٥	٠,٧٨	٥
	المجموع	٩١,٦	٤,٤	٠,٧٤	٥
	٠,٣١٦	٢	٢,٣		
أن ترتبط الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والمتابعة والميزانية برئيس الجهة مباشرة	مستوى تأهيلهم مناسب	٨١,٠	٤,١	١,٠٢	٤
	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما	٨٩,٩	٤,٤	٠,٨٣	٥
	مستوى تأهيلهم غير مناسب	٧٩,٢	٤,٢	١,٠٦	٥
	المجموع	٨٥,٩	٤,٣	٠,٩٢	٥
	٠,٣٤٣	٢	٢,١		
التحول لميزانية أكثر ملاءمة كميزانية البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية	مستوى تأهيلهم مناسب	٧٣,٧	٤,١	٠,٨٥	٤
	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما	٧٨,٢	٤,٢	٠,٨٣	٤
٠,٨٧٥	٢	٠,٣			

عرض وتحليل نتائج الدراسة

نتائج اختبار كروسكال واليس		الوسط	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الموافقة (%) [*]	مقترح الحل
قيمة الاختلاف	درجات الحرية					
		٤	٠,٧٨	٤,١	٧٥,٠	مستوى تأهيلهم غير مناسب
		٤	٠,٨٢	٤,١	٧٦,٤	المجموع
٠,٣٠٢	٢	٢,٤	أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف وسياسات الخطة الخمسية			
		٤	٠,٧٤	٤,٣	٨٢,٥	مستوى تأهيلهم مناسب
		٤	٠,٦١	٤,٤	٩٥,٤	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما
		٥	٠,٦٦	٤,٥	٩١,٧	مستوى تأهيلهم غير مناسب
		٤	٠,٦٦	٤,٤	٩١,١	المجموع
٠,٢٤٧	٢	٢,٨	أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف الإستراتيجية			
		٥	٠,٦٣	٤,٦	٩٣,١	مستوى تأهيلهم مناسب
		٥	٠,٥٥	٤,٥	٩٧,٣	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما
		٥	٠,٥٦	٤,٧	٩٥,٨	مستوى تأهيلهم غير مناسب
		٥	٠,٥٨	٤,٥	٩٥,٨	المجموع
٠,٣١٤	٢	٢,٣	أن يتم إعداد مشروع الميزانية السنوية وفقاً للخطة السنوية			
		٥	٠,٦٣	٤,٥	٩٣,١	مستوى تأهيلهم مناسب
		٥	٠,٧٢	٤,٤	٩٥,٥	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما
		٥	٠,٥٨	٤,٦	٩٥,٨	مستوى تأهيلهم غير مناسب
		٥	٠,٦٨	٤,٥	٩٤,٨	المجموع
٠,٢٠٤	٢	٣,٢	أن يتم اعتماد الميزانية في ضوء ما ورد في الخطة الخمسية للجهة			
		٤	٠,٦٩	٤,٤	٨٧,٩	مستوى تأهيلهم مناسب
		٤	٠,٦٩	٤,٣	٨٩,٠	مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما
		٥	٠,٥٨	٤,٦	٩٥,٨	مستوى تأهيلهم غير مناسب
		٤	٠,٦٨	٤,٤	٨٩,٥	المجموع

مقترح الحل					نسبة الموافقة (%)*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط	نتائج اختبار كروسكال واليس		
									قيمة مربع كاي	درجات الحرية	قيمة الاحتمال
تفعيل التنسيق بين وزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط فيما يتعلق بمناقشة واعتماد مشروع الميزانية					٨٧,٩	٤,٥	٠,٧١	٥	٣,٨	٢	٠,١٤٧
					مستوى تأهيلهم مناسب						
					٩٥,٥	٤,٦	٠,٦١	٥			
					مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما						
					٩٥,٨	٤,٨	٠,٥٣	٥			
المجموع					٩٣,٢	٤,٦	٠,٦٣	٥			
تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي					١٠٠,٠	٤,٥	٠,٥٠	٤	١٢,٥	٢	٠,٠٠٢
					مستوى تأهيلهم مناسب						
					٩٧,٣	٤,٧	٠,٥٥	٥			
					مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما						
					١٠٠,٠	٤,٨	٠,٤١	٥			
المجموع					٩٨,٤	٤,٧	٠,٥٣	٥			
هناك حاجة لمراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية)					٧٧,٦	٤,١	٠,٧٦	٤	٦,٢	٢	٠,٠٤٦
					مستوى تأهيلهم مناسب						
					٨٥,٥	٤,٣	٠,٧٢	٤			
					مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما						
					١٠٠,٠	٤,٦	٠,٥٠	٥			
المجموع					٨٤,٩	٤,٣	٠,٧٢	٤			

توضح نتائج اختبار كروسكال - واليس وجود فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ بين الأجهزة الحكومية حسب تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها فيما يتعلق بمقترحي «تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي» و «هناك حاجة إلى مراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية)» وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥). ويتضح من نتائج مؤشرات الإحصاء الوصفي على أنه رغم الموافقة العالية على هذين المقترحين

إلا أن المسؤولين الذين يرون أن مستوى تأهيل مناسب في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط يوافقون بنسبة (١٠٠٪) بضرورة تدريب المسؤولين في مجال التخطيط وضرورة مراجعة منهجية التخطيط التنموي مقارنة بنسب موافقة أقل للمسؤولين الذين يرون أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط «غير مناسب» أو «مناسب إلى حد ما».

في حين تظهر النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على بقية مقترحات تقليص الفجوة التسعة وفق مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

المقترحات الأخرى لتقليص الفجوة بين الخطط المعتمدة والتنفيذ الفعلي:

إجابة عن السؤال المفتوح عن الإدلاء بأي مقترحات أخرى، أورد أفراد الدراسة عدداً من المقترحات، نوجزها في التالي:

- أن ترتبط إدارة المتابعة والمراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية إدارياً بديوان المراقبة العامة لتكون صلاحيتها أعلى.
- أن يتم ربط الخطة السنوية بمصروفات الجهة.
- تطوير الأنظمة المالية والإدارية للقضاء على البيروقراطية.
- وضع معايير فنية عند إعداد خطط الجهة/الجهاز وربطها بخطة المنطقة كاملة.
- التنسيق بين الأجهزة الحكومية عند إعداد وصياغة خططها الإستراتيجية للاستفادة القصوى من الموارد المتاحة للدولة.
- تطبيق أنماط جديدة من الموازنات بشكل متدرج.
- تبني المعايير الدولية للمحاسبة الحكومية الصادرة عن الاتحاد الدولي للمحاسبين (ifac).
- تطوير أجهزة الرقابة الخارجية في الرقابة على فعالية الإنفاق.

- إنشاء قاعدة بيانات موثوقة يمكن الاعتماد عليها في إعداد الخطط المختلفة في جميع المستويات والمواضيع.
- أن يكون هناك نظام إلكتروني لمتابعة الخطة السنوية.
- دعم إدارات التخطيط بالكفاءات اللازمة كماً ونوعاً.
- إشراك الإدارات في الجهة الواحدة في إعداد الميزانية.
- أن يكون هناك ربط إلكتروني بين الجهات الحكومية ووزارة المالية ووزارة الاقتصاد والتخطيط.

مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط المعتمدة والتنفيذ الفعلي من وجهة نظر المسؤولين الذين تمت مقابلتهم:

بالإضافة إلى اتجاهات أفراد الدراسة حول مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط المعتمدة والتنفيذ الفعلي في الأجهزة الحكومية، أفاد المسؤولون في وزارتي الاقتصاد والتخطيط والمالية بالمقترحات التالية:

- إعادة النظر في برامج ومشاريع الجهة بما يتوافق مع توجهاتها المستجدة.
- رصد مشكلات ومعوقات إنجاز الخطط واقتراح الحلول المناسبة لها.
- المراجعة الدورية لخطط الجهات والتأكد من تنفيذها وفقاً لإمكانات الجهة.
- تطوير نظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة لقياس التنفيذ الفعلي لتلك الخطط، بما يمكن صانع القرار من اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ الخطط وفقاً للإطار الزمني المحدد لها.
- وضع أسس وضوابط لعملية التخطيط.
- وضع مؤشرات لقياس الأداء.
- وضع برنامج تفصيلي يحدد ما سيتم تنفيذه خلال الخطة السنوية أو الإستراتيجية.

الفصل الخامس

أهم نتائج الدراسة والتوصيات

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد الدراسة. ويتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات التي من المؤمل أن تسهم في معالجة معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

١/٥ أهم نتائج الدراسة:

أولاً: خصائص المسؤولين عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية:

المستوى التعليمي: توضح النتائج أن معظم المسؤولين عن نشاط التخطيط في جميع الأجهزة الحكومية لديهم مؤهل البكالوريوس أو مؤهل أعلى. على الرغم من ذلك توجد نسبة مقدرة من المسؤولين الذين لديهم مستويات تعليمية دون البكالوريوس؛ إذ إن نشاط التخطيط والرقابة والمتابعة يحتاج إلى مؤهلات أكاديمية عالية ومتخصصة. كما أوضحت النتائج أن هناك تماثلاً في المستوى التعليمي للمسؤولين عن نشاط التخطيط في جميع الأجهزة الحكومية (الوزارات وما في حكمها والهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً).

التخصص العلمي: توضح النتائج أن ما يزيد على نصف المسؤولين عن نشاط التخطيط في جميع الأجهزة الحكومية لديهم مؤهلات في تخصصات ذات صلة بنشاط التخطيط والمالية والمتابعة والرقابة. في حين ما يقارب من نصف المسؤولين لديهم مؤهلات في تخصصات لا تمت بصلة بمجالات التخطيط والمالية والمتابعة والرقابة. وتعد هذه النسبة كبيرة في ظل الحاجة المتزايدة لزيادة الكفاءة والفعالية في أداء الأجهزة الحكومية. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة بين التخصص العلمي ونوع الجهاز الحكومي (الوزارات وما في حكمها والهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً).

الخبرة العملية: بشكل عام، تعد مدة خبرة المسؤولين في جميع الأجهزة الحكومية بلا استثناء في مجال التخطيط والميزانية والرقابة والمتابعة مناسبة مع وجود اختلاف في متوسط مدة الخبرة بين المسؤولين في الوزارات وما في حكمها والهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً.

المنصب الإداري: يتضح من النتائج أن معظم مناصب المسؤولين عن نشاط التخطيط إما «مدير عام» أو «مدير إدارة». وتوضح النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين المنصب الإداري ونوع الجهاز؛ إذ يظهر من النتائج أن أكثر من نصف المسؤولين في الوزارات وما في حكمها يتولون منصب مدير عام مقارنة بأقل من الثلث في الهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً على الترتيب.

ثانياً: المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل العاملين فيها:

المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية عن نشاط التخطيط: أظهرت النتائج أن المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط يتراوح ما بين وحدة/قسم إلى وكالة. كما يلاحظ أن مستوى «وكالة» تنحصر في الوزارات وما في حكمها والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً نظراً إلى أن هاتين الفئتين تضمان الوزارات والجامعات على التوالي واللتان تضمان هياكلهما التنظيمية وكالات من بينها وكالات للتخطيط أو وكالات للتطوير أو وكالات بمسميات أخرى تقوم ضمن مهامها بنشاط التخطيط والمتابعة. بالإضافة إلى المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط متماثل في جميع الأجهزة الحكومية (الوزارات وما في حكمها والهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً).

مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط: أظهرت النتائج أن معظم المسؤولين يرون أن مستوى تأهيل الموظفين الذين يقومون بإعداد الخطط في الجهة «مناسب إلى حد ما» أو «مناسب». في حين أفاد نسبة مقدرة من المسؤولين بأن تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن إعداد الخطط في الأجهزة الحكومية «غير مناسب». كما أن مستوى تأهيل الموظفين متماثل في جميع الأجهزة الحكومية (الوزارات وما في حكمها والهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً).

ثالثاً: مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية:

وجود خطط إستراتيجية في الأجهزة الحكومية: توضح النتائج أن معظم الأجهزة الحكومية لديها خطط إستراتيجية وأن نسبة ضئيلة من الأجهزة الحكومية ليست لديها

خطط إستراتيجية. وإجمالاً تعد نسبة الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية كبيرة، مما يشير إلى اهتمام القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالإدارة الإستراتيجية. كما تشير هذه النتائج إلى أن نسب الأجهزة الحكومية التي لديها خطط إستراتيجية متقاربة في الوزارات وما في حكمها والهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً.

وجود خطط التنمية الخمسية في الأجهزة الحكومية: توضح نتائج الدراسة أن معظم الأجهزة الحكومية لديها خطط تنمية خمسية، إلا ما يزيد على ربع الأجهزة الحكومية لا تقوم بإعداد خطط خمسية. كما أن نسب الأجهزة الحكومية التي لديها خطط تنمية خمسية متقاربة في الوزارات ومن في حكمها والهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً. وتعتبر نسبة الأجهزة الحكومية التي لا تقوم بإعداد خطط تنمية خمسية عالية؛ إذ إن قرار مجلس الوزراء رقم (٦٩٣) وتاريخ ١٣٨٩/٧/٤ هـ يقضي بأن تقوم كل وزارة أو مصلحة حكومية أو مؤسسة عامة بإعداد الخطة الخاصة بالقطاع الواقع في حدود اختصاصها وذلك بالتعاون مع وزارة الاقتصاد والتخطيط. ويُعزى عدم قيام الأجهزة الحكومية بإعداد خطط خمسية إما إلى ضعف التنسيق بين وزارة الاقتصاد والتخطيط مع تلك الأجهزة أو لعدم إيلاء بعض تلك الأجهزة الحكومية الاهتمام الكافي بنشاط التخطيط أو لحدثة إنشاء بعضها.

تطبيق الخطط التشغيلية السنوية في الأجهزة الحكومية: توضح نتائج الدراسة أن غالبية الأجهزة الحكومية تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية. في حين أظهرت النتائج أن نسبة مقدرة من الأجهزة الحكومية التي لا تقوم بإعداد خطط تشغيلية سنوية، نظراً لاعتماد بعض الأجهزة الحكومية على مشروع الميزانية السنوية على أساس أنه خطة تشغيلية.

علاقة إعداد الخطة الإستراتيجية بخطط التنمية الخمسية: توضح النتائج أن معظم المسؤولين يرون أن الخطط الإستراتيجية في الأجهزة التي يعملون بها تم بناؤها في ضوء الخطط الخمسية، وأن بعضاً من المسؤولين يرون خلاف ذلك، أي أن الخطط الإستراتيجية لا يتم بناؤها في ضوء الأهداف والسياسات الواردة في الخطط الخمسية للأجهزة الحكومية. في حين أفاد نحو خمس المسؤولين بأنهم لا يعلمون عن أن الخطط الإستراتيجية تم إعدادها بناءً على خطط التنمية الخمسية للأجهزة التي يعملون فيها.

علاقة إعداد الخطة التشغيلية السنوية بخطط التنمية الخمسية: يرى نحو نصف المسؤولين بأن الخطط التشغيلية السنوية التي تقوم بإعدادها الأجهزة التي يعملون بها منبثقة من الخطط الخمسية، يليهم نحو الربع ممن يرون أن الخطة التشغيلية السنوية تعتمد إلى حد ما على الخطط الخمسية، فضلاً عن أن بعض المسؤولين لا يدرون عن أن جهات عملهم تقوم بإعداد الخطط التشغيلية بناءً على خططها الخمسية. كما أفاد نسبة ضئيلة من المسؤولين بأنه لا يتم إعداد الخطط التشغيلية بناءً على الخطط الخمسية.

علاقة إعداد الخطة التشغيلية السنوية بالخطط الإستراتيجية للجهة: أظهرت النتائج أن نحو ثلثي المسؤولين يرون أن الخطط التشغيلية التي تقوم بإعدادها الأجهزة التي يعملون بها منبثقة من الخطط الإستراتيجية، يليهم نحو خمس المسؤولين ممن يرون أن الخطة التشغيلية السنوية تعتمد إلى «حد ما» على الخطط الإستراتيجية للجهة، وأفاد بعض المسؤولين بأنهم لا يدرون ما كانت إذا جهاتهم تقوم بإعداد الخطط التشغيلية بناءً على خططها الإستراتيجية أم لا. كما أفاد بعض المسؤولين بأنه لا يتم إعداد الخطط التشغيلية بناءً على الخطط الإستراتيجية. ويتضح من النتائج السابقة أن الأجهزة الحكومية تركز في إعدادها للخطط التشغيلية السنوية على الخطط الإستراتيجية أكثر من خططها الخمسية.

علاقة إعداد مشروع الميزانية بالأهداف المحددة في الخطة الخمسية: توضح النتائج أن نصف المسؤولين يرون أن الجهات التي يعملون بها تقوم بإعداد مشروع الميزانية في ضوء الأهداف المحددة في الخطة الخمسية، ويرى ثلث المسؤولين أن إعداد مشروع الميزانية يعتمد إلى حد ما على الأهداف المحددة في الخطة الخمسية. في حين أفاد بعض المسؤولين بأنهم لا يدرون ما إذا كانت جهاتهم تعد مشروع الميزانية وفق أهداف الخطة الخمسية أو أن جهاتهم لا تقوم بإعداد مشروع الميزانية وفقاً للأهداف المحددة في الخطة الخمسية.

ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة: توضح النتائج أن معظم المسؤولين يرون أنه يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة بأهداف الجهة، ويرى أكثر من ربع المسؤولين أن ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة ليس كبيراً. وأفاد بعض المسؤولين بأنه لا يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة، أو لا يدرون ما إذا كان يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة.

مدى ملاءمة نظام ميزانية البنود الحالي لإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها: توضح النتائج أن حوالي نصف أفراد الدراسة يرون أن نظام ميزانية البنود يحتاج إلى تطوير، يليهم حوالي الثلث ممن يعتقدون بأن هناك حاجة لتطبيق نظام ميزانية جديد. في حين يرى بعض المسؤولين أن نظام ميزانية البنود الحالي (إحصاءات مالية الحكومة ٢٠٠١م) لإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها مناسبة تماماً. كما توضح النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين اتجاهات المسؤولين نحو نظام ميزانية البنود الحالي ونوع الجهاز. ويتضح من النتائج أن نسبة المسؤولين في الوزارات وما في حكمها الذين يرون أن هناك حاجة إلى تطبيق نظام جديد مقابل أكبر من نسبتهم في الهيئات والصناديق والمجالس والأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً.

رابعاً: علاقة تطبيق الخطط بالمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل الموظفين العاملين فيها:

- توضح النتائج أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية ووجود خطة إستراتيجية لدى الجهة أم لا. ويستنتج من هذه النتيجة أن إعداد الجهة لخطة إستراتيجية لا علاقة له بالمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط.
- توضح النتائج أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الجهة الحكومية وما إذا كان لدى الجهة خطة تنمية خمسية. وتشير النتائج إلى أن معظم الأجهزة التي لديها خطط خمسية يكون مستوى الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط إما «إدارة عامة» أو «وكالة».
- توضح النتائج أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية وما إذا كان الجهة تقوم بإعداد خطة تشغيلية أم لا. ويستنتج من هذه النتيجة أن إعداد الجهة لخطة تشغيلية سنوية لا علاقة له بالمستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط.

- توضح النتائج أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين تبني الجهة الحكومية لخطة إستراتيجية ومستوى تأهيل الموظفين في الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الجهة. وتشير النتائج إلى أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في معظم الأجهزة التي لديها خطط إستراتيجية إما مناسب أو مناسب إلى حد ما.
- توضح النتائج أنه لا توجد علاقة دالة إحصائياً بين وجود خطة خمسية للجهة الحكومية ومستوى تأهيل الموظفين في الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الجهة؛ مما يشير إلى أن نسب الأجهزة التي تُعدُّ خططاً خمسية متماثلة في جميع الأجهزة الحكومية بمختلف تصنيفاتها.
- توضح النتائج أنه توجد علاقة دالة إحصائياً بين أن تقوم الجهة الحكومية بإعداد خطة تشغيلية ومستوى تأهيل الموظفين في الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الجهة. وتشير النتائج إلى أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في معظم الأجهزة التي لديها خطط تشغيلية إما مناسب أو مناسب إلى حد ما.

خامساً: مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالأهداف المحددة في الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية:

- توضح النتائج أن سعودة الوظائف تنصدر الأنشطة والمجالات التي يتم تنفيذ القيم المستهدفة لها في الخطة التشغيلية السنوية، تليها الصيانة والتشغيل والأنشطة والخدمات الرئيسية، والمشاريع غير الإنشائية، والأنشطة المساعدة، وتطوير الموارد البشرية وأخيراً المشاريع الإنشائية. كما أظهرت النتائج أن حجم الفجوة بين المخطط له وما تم تنفيذه يعد كبيراً خاصة في المشاريع الإنشائية.
- توضح النتائج بأنه توجد فروق دالة إحصائياً في نسب تنفيذ الأنشطة والخدمات الرئيسية بين الأجهزة الحكومية. إذ تشير النتائج أن نسبة تنفيذ ما يرد في الخطة التشغيلية للأنشطة والخدمات الرئيسية أعلى في الهيئات والصناديق والمجالس

مقارنة بنسب تنفيذها في الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً والوزارات وما في حكمها. وكذلك أوضحت النتائج أنه توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تنفيذ القيم المستهدفة لسعودة الوظائف؛ إذ تشير النتائج أن نسب تنفيذ خطة السعودة أعلى في الهيئات والصناديق والمجالس والوزارات وما في حكمها مقارنة بالأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً. ويرجع ذلك إلى أن الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً تضم الجامعات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الأساتذة غير السعوديين خاصة في الجامعات الناشئة منها. وأما بقية الأنشطة والمجالات، فتوضح النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذها بين مختلف أنواع الأجهزة الحكومية.

- توضح النتائج أنه توجد فروقات دالة إحصائية في مستويات تنفيذ الخطة التشغيلية السنوية بحسب مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط. حيث تشير النتائج إلى أن مستويات تنفيذ الخطط التشغيلية في الأجهزة الحكومية التي تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها «مناسب» أعلى من مستويات تنفيذها في الأجهزة الحكومية التي مستويات تأهيل موظفيها «مناسب إلى حد ما» و «غير مناسب» في جميع الأنشطة والمجالات بلا استثناء.

- توضح النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ الأنشطة والمجالات المخطط لها وفق المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية. وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستويات تنفيذ الخطة التشغيلية في جميع الأجهزة بغض النظر عن تصنيفها إلى أجهزة مركزية أو هيئات أو أجهزة مستقلة إدارياً ومالياً.

سادساً: مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالأهداف المعتمدة في الميزانية في الأجهزة الحكومية:

- توضح النتائج أن سعودة الوظائف تنصدر الأنشطة والمجالات التي يتم تنفيذها وفقاً للقيم المستهدفة في الميزانية، تليها الصيانة والتشغيل والأنشطة والخدمات

الرئيسية، والمشاريع غير الإنشائية والأنشطة المساعدة وتطوير الموارد البشرية وأخيراً المشاريع الإنشائية. وتوضح هذه النتائج أن حجم الفجوة بين الميزانية المعتمدة للأنشطة والمجالات وما يتم تنفيذه فعلياً يعد كبيراً خاصة في المشاريع الإنشائية.

- توضح النتائج أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ الأنشطة والمجالات وفق ما ورد في الميزانية المعتمدة بين الأجهزة الحكومية. وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستويات تنفيذ الميزانية المعتمدة في جميع الأجهزة بغض النظر عن تصنيفها إلى وزارات وما في حكمها أو هيئات أو أجهزة مستقلة إدارياً ومالياً.

- توضح النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ الميزانية المعتمدة للأجهزة الحكومية بحسب مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها. حيث تشير النتائج إلى أن مستويات تنفيذ الميزانية في الأجهزة التي تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها "مناسب" أعلى من مستويات تنفيذها في الأجهزة الحكومية التي مستويات تأهيل موظفيها "مناسب إلى حد ما" و"غير مناسب" في جميع الأنشطة والمجالات بلا استثناء.

- تبين النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ سعودة الوظائف وفق ما ورد في الميزانية المعتمدة حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية. وتظهر النتائج أن تنفيذ ما ورد في الميزانية فيما يتعلق بسعودة الوظائف عالية في الأجهزة الحكومية التي المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط "وحدة/قسم" مقارنة بـ "إدارة عامة" و"وكالة" و"إدارة". في حين تظهر النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائية في مستويات تنفيذ بقية الأنشطة والمجالات وفق ما ورد في الميزانية المعتمدة حسب المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية. وتشير هذه النتائج إلى تقارب مستويات تنفيذ الميزانية المعتمدة في جميع المجالات والأنشطة - عدا سعودة الوظائف - بغض النظر عن المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في الأجهزة الحكومية.

سابعاً: العلاقة بين نسب تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية ونسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية:

- توضح النتائج أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية دالة إحصائياً بين نسب تنفيذ القيم المستهدفة في الخطة التشغيلية السنوية ونسب تنفيذ الميزانية المعتمدة في الأجهزة الحكومية في جميع المجالات والأنشطة. وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الحكومية التي تنفذ الخطة التشغيلية السنوية بمستوى عال تنفذ أيضاً الميزانية بمستوى عال والعكس صحيح.

ثامناً: معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية:

- باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي تم استخلاص ستة عوامل لمعوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية، هي: معوقات تنظيمية ومعوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة ومعوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري، ومعوقات مرتبطة بالميزانية ومعوقات مرتبطة بالموارد البشرية ومعوقات مرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط:

المعوقات التنظيمية: توضح النتائج أن أفراد الدراسة يوافقون على معوقات تنفيذ الخطط كالتالي:

- عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين إدارات مختلفة داخل الجهة.
- ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الجهة بتنفيذ خططها.
- فصل نشاط الإدارة المالية / إدارة الميزانية عن نشاط التخطيط.
- يتم إعداد مشروع الميزانية في الجهة دون الرجوع للخطة المعتمدة للجهة.
- عدم تحديد الخطة لأساليب وإدارة تنفيذ البرامج والمشروعات.
- تولي الجهة عملية إعداد مشروع الميزانية أهمية أكبر من إعداد الخطة.

المعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط: وتوضح النتائج أن المسؤولين يوافقون على المعوقات المرتبطة بإعداد وتنفيذ الخطط كالتالي:

- عدم اتخاذ قرارات تسهم في معالجة المشكلات التي توردها الجهة في تقارير المتابعة السنوية.
- عدم وجود مؤشرات أداء واضحة تقيس مستوى تنفيذ الخطة.
- عدم التزام المقاولين بتنفيذ المشاريع في التواريخ المحددة في العقود.
- الاعتماد على مشروع الميزانية السنوية كبديل للتخطيط.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات.
- تركيز الرقابة على النواحي المالية؛ أي أن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة.

المعوقات المرتبطة بأسلوب العمل الإداري في الجهاز الحكومي: توضح النتائج أن المسؤولين يوافقون على المعوقات المرتبطة بأسلوب العمل الإداري؛ على النحو التالي:

- المركزية في صنع القرارات.
- مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين بالجهة.
- الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية إدارة محددة "كإدارة التخطيط".
- صعوبة الحصول على معلومات والبيانات من الإدارات الأخرى بالجهة.
- عدم إشراك جميع المسؤولين والموظفين في نشاط التخطيط.

المعوقات المرتبطة بالميزانية: توضح النتائج أن المسؤولين يوافقون على المعوقات المرتبطة بالميزانية على النحو التالي:

- مناقشة وزارة المالية لمشروع لميزانية الجهة ليست مبنية على معايير واضحة.
- غياب التنسيق بين وزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط حول ربط الخطط الخمسية بالميزانيات المعتمدة.
- عدم ملاءمة الأسلوب الحالي لمناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية.

- عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في الخطة المعتمدة.
- عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في مشروع الميزانية.

المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية: توضح النتائج أن المسؤولين يوافقون على المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية، كالتالي:

- نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط.
- نقص الخبرة في التخطيط.
- ضعف القدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ.

المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط: تشير النتائج إلى أن المسؤولين يوافقون على المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط التالية:

- عدم ملاءمة طريقة المتابعة الحالية (نماذج وزارة الاقتصاد والتخطيط).
- عدم ملاءمة نماذج الخطة الخمسية المعدة من قبل وزارة الاقتصاد والتخطيط.
- وإجمالاً توجد أربعة معوقات أساسية تواجه الأجهزة الحكومية في تنفيذ خططها، هي:

١. معوقات مرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة.

٢. معوقات مرتبطة بأسلوب العمل الإداري.

٣. معوقات مرتبطة بالميزانية.

٤. معوقات مرتبطة بالموارد البشرية.

تاسعاً: معوقات تنفيذ الخطط حسب نوع الجهاز المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط ومستوى تأهيل الموظفين العاملين فيها:

- توضح النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستويات المعوقات التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بالميزانية لتنفيذ الخطط

وفق نوع الجهاز الحكومي. وتوضح المؤشرات الإحصائية أن مستويات المعوقات التنظيمية المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة والمعوقات المرتبطة بالميزانية أكبر في الوزارات وما في حكمها مقارنة بالأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً والهيئات والصناديق والمجالس. في حين تشير النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروقات دالة إحصائية في مستوى المعوقات المرتبطة بأسلوب العمل الإداري والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية والمعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط وفقاً لنوع الجهاز.

- توضح النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستويات المعوقات التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بأسلوب العامل الإداري والمعوقات المرتبطة بالميزانية والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية لتنفيذ الخطط وفق المستوى التنظيمي للوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط (وحدة/قسم، إدارة، إدارة عامة، وكالة). ويتضح من هذه النتائج أن مستويات معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بالجوانب التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بأسلوب العامل الإداري والمعوقات المرتبطة بالميزانية والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية متقاربة في جميع الأجهزة الحكومية بغض النظر عن المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط. في حين تشير النتائج إلى أنه وجود فروق دالة إحصائية في مستوى المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط وفق المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط. وتوضح المؤشرات الإحصائية أن مستويات المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط لتنفيذ الخطط أقل في الأجهزة الحكومية التي مستوى الوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط «قسم/وحدة» و «وكالة» مقارنة بمستويي «إدارة» و «إدارة عامة» وفقاً لقيم نسب الموافقة والوسط الحسابي والوسيط.

- توضح النتائج وجود فروق دالة إحصائية في مستويات المعوقات التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بأسلوب العامل الإداري والمعوقات المرتبطة بالميزانية والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية لتنفيذ الخطط وفق مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط

التخطيط. وتوضح المؤشرات الإحصائية أن مستويات المعوقات التنظيمية والمعوقات المرتبطة بإعداد ومتابعة تنفيذ الخطط والمعوقات المرتبطة بأسلوب العامل الإداري والمعوقات المرتبطة بالميزانية والمعوقات المرتبطة بالموارد البشرية لتنفيذ الخطط أقل في الأجهزة الحكومية التي مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط مناسب مقارنة بالأجهزة التي مستوى تأهيل موظفي الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها «مناسب إلى حد ما» أو «غير مناسب». في حين تشير النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائية في مستوى المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط وفق مستوى تأهيل الموظفين العاملين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط. وتشير هذه النتائج إلى أن مستويات معوقات تنفيذ الخطط المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط متقاربة في جميع الأجهزة الحكومية بغض النظر عن مستوى تأهيل موظفيها في الوحدات المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها.

عاشراً: العلاقة بين معوقات تنفيذ الخطط ونسب تنفيذ الخطة التشغيلية في الأجهزة الحكومية:

توضح النتائج أنه توجد علاقة ارتباط عكسية دالة إحصائية بين مستويات جميع معوقات تنفيذ الخطط بمحاورها الستة ونسب تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية حسب مجالاتها السبعة باستثناء العلاقة بين المعوقات المرتبطة بوزارة الاقتصاد والتخطيط مع كل من الأنشطة والخدمات الرئيسية وسعودة الوظائف والمشاريع الإنشائية وغير الإنشائية. وتشير هذه النتائج إلى أن الأجهزة الحكومية التي تواجه معوقات مرتبطة بالتنظيم الإداري وإعداد ومتابعة تنفيذ الخطة، وبأسلوب العمل الإداري، وبالميزانية، وبالموارد البشرية وبوزارة الاقتصاد والتخطيط يكون مستوى تنفيذ نشاطاتها منخفض.

حادي عشر: مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ:

بينت النتائج أن المسؤولين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط يوافقون على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ التالية:

- أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية.
- أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة.
- أن ترتبط الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والمتابعة والميزانية برئيس الجهة مباشرة.
- التحول لميزانية أكثر ملاءمة كميزانية البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية.
- أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف وسياسات الخطة الخمسية.
- أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف الإستراتيجية.
- أن يتم إعداد مشروع الميزانية السنوية وفقاً للخطة السنوية.
- أن يتم اعتماد الميزانية في ضوء ما ورد في الخطة الخمسية للجهة.
- تفعيل التنسيق بين وزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط فيما يتعلق بمناقشة واعتماد مشروع الميزانية.
- تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي.
- هناك حاجة إلى مراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية).
- أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ بين الأجهزة الحكومية حسب تصنيفها (الوزارات وما في حكمها، الهيئات والصناديق والمجالس، الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً) فيما يتعلق بمقترحي «أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية» و «أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة». ويتضح من نتائج مؤشرات الإحصاء الوصفي على أنه رغم الموافقة العالية على هذين المقترحين إلا أن المسؤولين في الأجهزة المستقلة إدارياً ومالياً أكثر موافقة عليها. في حين يتضح من النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على بقية مقترحات تقليص الفجوة التسعة وفق تصنيف الجهاز الحكومي. وتشير هذه النتائج إلى أن درجات موافقة المسؤولين في الأجهزة الحكومية بغض النظر عن تصنيفها إلى وزارات وما في

حكمها، وهيئات ومؤسسات عامة وصناديق ومجالس، وأجهزة مستقلة إدارياً ومالياً متقاربة.

- أوضحت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ بين الأجهزة الحكومية حسب المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها فيما يتعلق بمقترحي «أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية» و «أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة». ويتضح من نتائج مؤشرات الإحصاء الوصفي على أنه رغم الموافقة العالية على هذين المقترحين إلا أن المسؤولين في الأجهزة الحكومية التي مستوى الإدارة المسؤولة عن نشاط التخطيط «وكالة» يوافقون جميعهم بضرورة أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية وكذلك ضرورة أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة مقارنة بنسبة موافقة أقل للمسؤولين في الأجهزة الحكومية التي الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط أقل من مستوى «وكالة». في حين تظهر النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائياً في درجات الموافقة على بقية مقترحات تقليص الفجوة التسعة وفق تصنيف المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط. وتشير هذه النتائج إلى أن درجات موافقة المسؤولين في الأجهزة الحكومية بغض النظر عن المستوى التنظيمي لوحدها الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط متقاربة.

- توضح النتائج وجود فروق دالة إحصائياً في درجات الموافقة على مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ بين الأجهزة الحكومية حسب تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط فيها فيما يتعلق بمقترحي «تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي» و «هناك حاجة لمراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية)». ويتضح من نتائج مؤشرات الإحصاء الوصفي على أنه رغم الموافقة العالية على هذين المقترحين إلا أن المسؤولين الذين يرون أن مستوى تأهيل مناسب في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط يوافقون جميعهم بضرورة تدريب المسؤولين في مجال التخطيط وضرورة مراجعة منهجية

التخطيط التنموي مقارنة بنسب موافقة أقل للمسؤولين الذين يرون أن مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط «غير مناسب» أو «مناسب إلى حد ما». في حين تظهر النتائج أنه لا يوجد دليل كاف لوجود فروق دالة إحصائية في درجات الموافقة على بقية مقترحات تقليص الفجوة التسعة وفق مستوى تأهيل الموظفين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط.

٢/٥ التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، نستخلص التوصيات التالية التي قد تسهم في معالجة مشكلات التخطيط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

أولاً: وزارة الاقتصاد والتخطيط:

- تستند عملية إعداد الخطة إلى قرار مجلس الوزراء رقم (٦٩٣) وتاريخ ١٣٨٩/٧/٥ هـ والذي تضمن بأن تقوم كل وزارة أو مصلحة حكومية أو مؤسسة عامة بإعداد الخطة الخاصة بالقطاع الواقع في حدود اختصاصها وذلك بالتعاون مع (وزارة الاقتصاد والتخطيط). لذا هناك حاجة إلى تفعيل القرار لتقوم جميع الأجهزة الحكومية بإعداد الخطط الخمسية.
- هناك حاجة إلى مراجعة شاملة لمنهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية) في ضوء رؤية المملكة «٢٠٣٠».
- على الرغم من التطور في عملية متابعة تنفيذ الخطط من خلال الربط الآلي بين وزارة الاقتصاد والتخطيط والجهات الحكومية التنفيذية، عن طريق رابط خاص بموقع الوزارة على شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، إلا أن استخدام الجهات الحكومية لهذه الوسائل الإلكترونية بكفاءة وفعالية يتطلب أن تقوم الوزارة بتدريب الموظفين في الجهات الحكومية على استخدام النظام.
- هناك حاجة إلى تطوير نظام المتابعة الآلي «نظام متابعة مشاريع الدولة» بحيث يشمل متابعة جميع الأنشطة والمخرجات للأجهزة الحكومية؛ إذ إن النظام الحالي هو نظام متابعة ومراقبة تنفيذ المشاريع الحكومية لرصد نسبة الإنجاز إلى المنصرف وإلى مدة العقد.

- تفعيل الأوامر السامية المتعلقة بمتابعة تنفيذ الخطط؛ ومن أهمها الأمر السامي رقم (٣٧٢١٤) وتاريخ ١٤٣٣/٨/٩هـ القاضي بتشكيل لجنة دائمة في الديوان الملكي برئاسة مساعد رئيس الديوان الملكي لشؤون متابعة الأوامر والقرارات وعضوية كل من: وزارتي المالية، والاقتصاد والتخطيط، وديوان المراقبة العامة، وهيئة الخبراء بمجلس الوزراء، وهيئة الرقابة والتحقيق، وهيئة الوطنية لمكافحة الفساد، والأمانة العامة لمجلس الوزراء، مع ممثل عن الجهة التي تقوم اللجنة بمراجعة مشروعاتها. تعنى هذه اللجنة بمتابعة تنفيذ المشروعات التنموية والخدمية ومراجعتها في كل جهة حكومية ذات العلاقة وإعداد تقرير عنها. وكذلك تفعيل الأمر السامي رقم (١٨٠٣٨) ورقم ١٤٣٤/٥/١٣هـ القاضي بأن تقوم الجهات الحكومية بتقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بكل مشروع من المشروعات المعتمدة في ميزانية كل منها من خلال النظام الآلي لمتابعة مشاريع الدولة التابع لوزارة الاقتصاد والتخطيط، وتعبئة الحقول الخاصة بالبيانات والمعلومات المطلوبة في النظام، وان تقوم كل جهة بتحديث تلك المعلومات والبيانات بشكل دوري أولاً بأول.
- توصي الدراسة بضرورة تقديم تغذية راجعة للأجهزة الحكومية عن تقارير المتابعة التي ترفعها سنوياً لكي تتعرف كل جهة على نتائج تقييم المشاريع والبرامج التنموية التي تخصها.
- تقترح الدراسة تطوير مؤشرات أداء تقيس مدى تنفيذ أهداف وسياسات الخطة الخمسية لكل جهاز ومن ثم ترتيب الأجهزة الحكومية تنازلياً حسب الأداء الأفضل.
- تقوم الأجهزة الحكومية حالياً بإعداد تقرير متباعدة، التقرير الأول يرفع لمجلس الوزراء الذي يحيله بدوره إلى مجلس الشورى عملاً بمضمون المادة (٢٩) من نظام مجلس الوزراء والتقرير الثاني يرفع إلى وزارة الاقتصاد والتخطيط بناءً على قرار مجلس الوزراء رقم (١٣٦٨) وتاريخ ١٣٩٦/٨/٢٢هـ ولأن هناك تماثلاً في التقريرين من حيث الغرض والمحتوى، توصي الدراسة بأن يُكتفى بإعداد تقرير متابعة واحد يرفع إلى وزارة الاقتصاد والتخطيط ومن ثم إلى مجلس الوزراء مع تطوير نماذجه.
- تفعيل المرسوم الملكي رقم (١٣١/٢٤٢٠٢) وتاريخ ١٩٩٥/٣/١٥م بشأن التنسيق بين مخصصات الخطة واعتمادات الميزانية، إذ يتضمن المرسوم اللوائح التعليمات التالية:

- على كافة الوزارات والجهات الالتزام بمحتويات الخطة في إعداد الميزانية السنوية.
- تقوم وزارة المالية بتوزيع المبالغ اللازمة عن طريق التنسيق مع لجنة مشتركة تضم: وكلاء وزارات المالية، التخطيط والجهة المعنية، توقيع محضر بهذا الخصوص.

ثانياً: وزارة المالية:

- تطوير نظام الميزانية الحالي بحيث يتم ربط الميزانية مع أهداف الجهة وخطط التنمية ورؤية المملكة ٢٠٣٠. وربما يستدعي ذلك التحول من موازنة الأبواب والبنود إلى موازنات حديثة تعرف بموازنات الأداء والبرامج والموازنة الصفرية والتي يتم إعدادها على أساس الأنشطة والمشروعات، بحيث تكون الميزانية أداة لقياس الكفاءة والفاعلية إضافة إلى وظيفتها الرقابية والإدارية. إذ يعاب على أسلوب موازنة الأبواب والبنود عدم قدرته على قياس الأداء الفعلي للأجهزة الحكومية في إنجاز المشاريع، لأن التركيز يكون منصباً على بنود الموازنة وما يرصد بها من اعتمادات وضرورة التقيد بالبنود عند الإنفاق. فمثلاً أشارت الدراسات إلى أن التطبيق الجيد للموازنة الصفرية يسهم في خفض الإنفاق بنسب تراوح بين ١٠ إلى ٢٥٪ (Grantham, 2016)، وهذا يتسق مع ما ورد في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى الالتزام بكفاءة الإنفاق وبالتوازن المالي.
- أن تتم مناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية وفق معايير واضحة، وأن يتم اعتماد إجراءات وأدوات مساعدة لإعداد الميزانية بشكل دقيق. بحيث يشمل تطوير أنظمة الميزانية تطوير النماذج المستخدمة في إعداد الميزانية وآلية الإعداد والمناقشة، مما يسهم في تخصيص النفقات للأجهزة الحكومية وفقاً لحاجاتها الفعلية وخططها المستقبلية.
- بالإضافة إلى الرقابة على المدخلات والإجراءات والقواعد؛ هناك ضرورة للرقابة على المخرجات والنتائج أيضاً؛ للوقوف على مستوى الإنجازات التي تم تحقيقها من قبل الأجهزة الحكومية.
- ضرورة التحول إلى الرقابة الإلكترونية التي تعتمد على تقنية المعلومات الإدارية بهدف اتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح في الوقت المناسب.

ثالثاً: الأجهزة الرقابية:

أن ترتبط وحدات المراجعة الداخلية بالأجهزة الحكومية إدارياً بديوان المراقبة العامة لضمان الحوكمة والشفافية.

رابعاً: الأجهزة الحكومية:

- تستند عملية إعداد الخطة إلى قرار مجلس الوزراء رقم (٦٩٣) وتاريخ ١٣٨٩/٧/٥ هـ والذي تضمن بأن تقوم كل وزارة أو مصلحة حكومية أو مؤسسة عامة بإعداد الخطة الخاصة بالقطاع الواقع في حدود اختصاصها وذلك بالتعاون مع (وزارة الاقتصاد والتخطيط). لذا هناك حاجة إلى تفعيل القرار لتقوم جميع الأجهزة الحكومية بإعداد الخطط الخمسية.
- تفعيل قرار مجلس الوزراء رقم (٢٣٥) وتاريخ ١٤٢٥/٨/٢٠ هـ والأمر السامي رقم (٤٧٩٨/م ب) وتاريخ ١٤٣٠/٥/٢٨ هـ في شأن دعم الأجهزة الرقابية وإحكام أنظمة الرقابة الداخلية، وتمكين وحدات المراجعة الداخلية في جميع الأجهزة الحكومية من ممارسة اختصاصاتها وفق اللائحة الموحدة المعتمدة بقرار مجلس الوزراء رقم (١٢٩) وتاريخ ١٤٢٨/٤/٦ هـ ومن ذلك الوقوف ميدانياً على مواقع المشروعات للتحقق من تنفيذها وفقاً لشروط العقد والمواصفات المعتمدة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تأهيل معظم موظفي الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط إما غير مناسب أو مناسب إلى حد ما بنسبة بلغت (٧٠٪). لذا؛ هناك حاجة إلى تدريب منسوبي الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط في مجالات إعداد الخطط والمتابعة والميزانية. والجدير ذكره أن قرار مجلس الوزراء رقم (٩٩٢١/م ب) وتاريخ ١٤٢٩/١٢/١٦ هـ ينص في الفقرة الثالثة منه على «٣- على معهد الإدارة العامة الإسهام في تدريب الكوادر اللازمة لإعداد خطط وتقارير متابعة تنفيذ مشاريعها وبرامجها». لذا هناك ضرورة لتفعيل القرار.
- أظهرت النتائج أن الأجهزة الحكومية تعاني نقصاً في الكوادر في مجالات التخطيط، لذا تقترح الدراسة أن تقوم الأجهزة الحكومية برفد الوحدات الإدارية المسؤولة عن نشاط التخطيط بالكوادر المتخصصة من خلال إعادة تأهيل موظفيها في الوحدات الإدارية الأخرى و/أو استحداث وظائف.

- إعادة التنظيم الإداري في بعض الأجهزة الحكومية بإنشاء وحدة إدارية للتخطيط والميزانية والمتابعة وارتباطها برئيس الجهة مباشرة.
- توصي الدراسة بأن تقوم جميع الأجهزة الحكومية بمراجعة خططها الخمسية والإستراتيجية في ضوء توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠ بالتنسيق مع وزارة الاقتصاد والتخطيط. كما أن هناك ضرورة للمراجعة الدورية لخطط الجهة الحكومية والتأكد من تنفيذها وفقاً لإمكاناتها. وتوصي الدراسة بأن تقوم الأجهزة التي ليست لديها خطط إستراتيجية بإعداد إستراتيجيات لها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- ضرورة أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف وسياسات الخطة الخمسية والخطة الإستراتيجية؛ وأن يتم إعداد مشروع الميزانية السنوية وفقاً للخطة السنوية.
- إنشاء مكتب خاص في كل جهاز حكومي لإدارة المشاريع.
- تطوير وتأسيس مؤشرات أداء لقياس الإنجازات تركز على المخرجات والنتائج بالإضافة إلى المدخلات والعمليات.
- أن تتبنى الأجهزة الحكومية الأسلوب التصاعدي (من أسفل إلى أعلى) (Bottom-up approach) في إعداد وتنفيذ الخطط سواء الإستراتيجية أو الخمسية أو السنوية وذلك بإشراك جميع الوحدات الإدارية.
- توصي الدراسة بضرورة التنسيق والتعاون بين الوحدات الإدارية في الجهاز الحكومي لتجميع وتنظيم البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع المعنيين مما يساهم في دقة التقديرات والتنبؤ بالقيم المستهدفة للخطط.
- تطوير نظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة لقياس التنفيذ الفعلي لتلك الخطط، بما يمكن صانع القرار من اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ الخطط وفقاً للإطار الزمني المحدد لها.
- تطوير نظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة لقياس التنفيذ الفعلي لتلك الخطط، بما يمكن صانع القرار من اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ الخطط وفقاً للإطار الزمني المحدد لها.

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. إسماعيل، محمد عبدالرحمن (٢٠١١م). أسباب عدم الاستجابة في المسوح الميدانية. مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥١) العدد الرابع؛ ص ص ٥١٥-٥٧٣.
٢. إسماعيل، محمد عبدالرحمن (٢٠١٥م). أثر عدد بدائل الاستجابة في مقياس ليكرت على الخصائص السيكمومترية للمقياس وقياس الاتجاهات. مجلة الإدارة العامة، المجلد (٥٥) العدد الرابع؛ ص ص ٨٣٣-٨٧٥.
٣. البسام، بسام بن عبدالله (٢٠١٨م). مدى كفاءة وفاعلية نظام الميزانية العامة في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة.
٤. بن طالب، محمد فهد (٢٠١٣م) دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء العاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٥. البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية (سعودي) (٢٠١٦م). دليل الجهات الحكومية. (<https://www.saudi.gov.sa>)
٦. البواردي، سعد بن عبدالله والمقرن، عبدالله بن عبدالرحمن (٢٠١١م). رضا المستفيدين عن خدمات المستشفيات التابعة لوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. قدم ندوة «الخدمات الصحية المقدمة من وزارة الصحة: الواقع والتطلعات المستقبلية»، التي عقدت بمعهد الإدارة العامة ٢٠١١م.
٧. الببشي، محمد ناصر (٢٠١٣م) التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات.
٨. التميمي، خالد محمد (١٤٣٣هـ). مدى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة المشاريع في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
٩. توماس، ريتشارد (٢٠١٥م). تخطيط الخدمات الصحية. ترجمة هجرس، سهير عبدالرحمن، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
١٠. جليلي، رياض (٢٠١١م). خبرات التخطيط التنموي في مجلس التعاون الخليجي. جسر التنمية العدد (١٠٨) من إصدارات المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
١١. الحربي، جلوي بن محمد (١٤٢٩هـ)، التخطيط الإستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
١٢. الحميدان، أحمد صالح (٢٠٠٧م) رفع كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية الإجماع على ضرورة التحفيز على التجديد والتطوير للخدمات والإدارة بالمشاركة، ورقة عمل قدمت في منتدى الرياض الاقتصادي، الرياض.
١٣. الدكان، فهد عبد الرحمن (٢٠١٠م) دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف الإعلام الأمني للمديرية العامة للجوازات. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٤. الدلبي، سيف بن جريبيع (٢٠٠٣م). واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

١٥. الدوسري، مطلق محمد (٢٠١٠م) دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة أداء منسوبي الأجهزة الأمنية من وجهة نظر العاملين بمطار الملك خالد الدولي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
١٦. ديوان المراقبة العامة (١٤٣٧هـ) ديوان المراقبة العامة: مسيرة التطور والمنجزات (١٣٤٥-١٤٣١هـ). <http://gab.pdf.١٤/gov.sa/Documents/Development>
١٧. زردق، أحمد عبد الرحيم (٢٠٠٠م). التخطيط الاقتصادي: النظرية والأساليب. الطبعة الثالثة، جامعة الزقازيق.
١٨. سالم، أمينة (٢٠١٥م). إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي. المكتب العربي للمعارف.
١٩. الشقاوي، عبدالرحمن بن عبدالله (١٤٣٣هـ). تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
٢٠. الشهري، محمد عبدالله (٢٠٠٦م). إصلاح الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية على معوقات سياسات أجهزة التنمية الإدارية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض
٢١. عبوي، زيد منير (٢٠٠٨م). التخطيط والتطوير الإداري. دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٢٢. العطوي، عبدالكريم بن محمد والعثيمين، إبراهيم بن علي (١٤٣٣هـ). واقع إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. بحث ميداني قدم في ندوة إدارة المشاريع الحكومية بمعهد الإدارة العامة، الرياض في ١٢/٢٨/١٤٣٣هـ.
٢٣. العفيف، أمجد حسين إرشيد (٢٠٠٥م). العوامل المؤثرة على التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة.
٢٤. العلي، فهد بن معيقل والأمين، طارق حسن محمد (٢٠١٢م). معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الناشئة بالمملكة. ورقة عمل قدمت في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الذي نظمه معهد الإدارة العامة بالرياض، خلال الفترة ٢٦-٢٨ محرم ١٤٣٤هـ الموافق ١٠-١٢ ديسمبر ٢٠١٢م، تحت عنوان «التنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية: تحديات التغيير والتطوير واستشراف المستقبل».
٢٥. الغرياني، طلال بن سراج (١٤١٢هـ). التخطيط والمتابعة بين النظرية والمتابعة. شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض.
٢٦. القحطاني، سعد بن سعيد (٢٠١٥م). الإحصاء التطبيقي: المفاهيم الأساسية وأدوات التحليل الإحصائي الأكثر استخداماً في الدراسات والبحوث الاجتماعية والإنسانية باستخدام SPSS؛ مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
٢٧. القراري، عبداللطيف حمزة (٢٠١٦م). الإستراتيجية النظرية والتطبيق في القيادة والأعمال ودورها في صعود الأمم. الناشر: Oxford Higher Academy، UK
٢٨. الكبيسي، عامر (٢٠٠٦م) التخطيط الإستراتيجي للقيادات التربوية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٢٩. الكلثم، حمد بن مرضي، وبدارنه، حازم علي أحمد (٢٠١٢م) معوقات التخطيط الإستراتيجي في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد الخامس العدد العاشر ص ص ١٨٧- ٢٠٢.

٣٠. اللحيان، عبدالكريم بن إبراهيم (١٤٢٤هـ). مدى كفاءة أداء وحدات التخطيط بالأجهزة الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية (<http://repository.nauss.edu.sa>).
٣١. ماهر، أحمد (٢٠٠٥م). دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٣٢. مؤسسة الملك خالد الخيرية (٢٠١٠م). دليل التخطيط الإستراتيجي للمنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية
٣٣. محمود، عواطف شاعر (٢٠١٠م) دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد - ٦ / العدد-١٩ ص ص ٦٤-٨٠.
٣٤. محمود، عواطف شاعر (٢٠١٠م). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (٦) العدد (١٩): ص ص ٦٤-٨٠.
٣٥. المرواني، عبد الله بن علي (١٤٢٥هـ). التخطيط التنموي: الإطار النظري والمنهج التطبيقي. مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.
٣٦. المرواني، عبد الله بن علي (١٤٣٣هـ). أسباب تعثر المشاريع الحكومية وسبل التغلب عليها (دراسة تحليلية). ورقة عمل قدمت في ندوة إدارة المشاريع الحكومية بمعهد الإدارة العامة، الرياض في ٢٨/١٢/١٤٣٣هـ.
٣٧. المرواني، عبدالله بن علي (١٤٣٤هـ). إعداد خطط التنمية بالمملكة العربية السعودية ومتابعة تنفيذها. ورقة عمل قدمت في اللقاء السابع عشر للمسؤولين الفنيين عن إعداد الخطط في مجلس التعاون لدول الخليج العربية.
٣٨. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح؛ وغربية، رمضان فهيم (٢٠٠٧م). التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن. (ط٢). الرياض: مكتبة الشقري.
٣٩. ملحم، أحمد عارف (٢٠١٢م) التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في مؤسسات التعليم العالي. المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي.
٤٠. منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (٢٠٠٣م). دليل الممارس التنموي في تكوين وإدارة المنظمات الطوعية. (<http://www.fao.org/wairdocs/af199a/af199a01.htm>)
٤١. منيزل، فراس بن محمد سلمان (٢٠١٥م) التطور التنظيمي لجهاز الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
٤٢. النمر، سعود محمد؛ خاشقجي، يوسف؛ محمود، محمد فتحي؛ حمزاوي، محمد سيد (٢٠١١م). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. مكتبة الشقري الطبعة السابعة.
٤٣. الهاشم، ليلى بنت سعد (٢٠٠٦م). واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود.
٤٤. هلال، محمد عبدالغني حسن (٢٠١١م) الإدارة من أجل التميز: التخطيط والتنظيم. مركز تطوير الأداء والتنمية، دبيك للنشر والتوزيع.
٤٥. الهيئة العامة للإحصاء (٢٠١٦م). نشرة مسح القوى العاملة لعام ١٤٣٥هـ - الدورة الثانية.
٤٦. وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٤م). تقارير خطط التنمية من الأولى إلى العاشرة.

٤٧. وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٤م). دليل إعداد خطة التنمية العاشرة ١٤٣٦/١٤٣٧ - ١٤٤٠/١٤٤١ هـ (٢٠١٥ - ٢٠١٩م).
٤٨. وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥م). تقرير الاقتصاد السعودي لعام ٢٠١٤م. (www.mep.gov.sa/ministry-releases).
٤٩. وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٦م). قائمة الأجهزة الحكومية التي تعد خطاً خمسية.
٥٠. وزارة الاقتصاد والتخطيط - وثائق ومستندات رسمية.
٥١. الوليد، بشار (٢٠١٠م) التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم معاصرة، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
٥٢. الوليد، بشار يزيد (٢٠٠٨م) التخطيط والتطوير الاقتصادي: دراسات التطورات الاقتصادية في الدول العربية. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abbasi, M. S. (2011). Culture, Demography and Individuals' Technology Acceptance Behaviour: A PLS Based Structural Evaluation of an Extended Model of Technology Acceptance in South-Asian Country Context. Unpublished PhD dissertation, University of Brunel.
2. Aldejwi, S. F. (2014) *Theory and practice: compliance with best practices in Saudi Arabian public universities' strategic planning*. Unpublished PhD Thesis. University of La Verne.
3. Alshammari, F. (2014). Patient satisfaction in primary health care centers in Hail city, Saudi Arabia. *American Journal of Applied Sciences*. Vol. 11(8):12341240-.
4. Bose, D. Chandra (2009). *Principles of Management and Administration*. (Prentice Hall India: New Delhi)
5. Busaka, J. N. & Kwasira, J. (2015). *An Assessment Of Challenges Influencing Strategy Implementation In Public Sector Organizations In Kenya: A Case Of Betting Control And Licensing Board*. IMPACT: *International Journal of Research in Applied, Natural and Social Sciences* Vol. 3 (10): pp. 5770-.
6. Corum, R. (2015). *Principles of Management: A Christian Perspective*. Westbow
7. Costello, Anna B. & Jason Osborne (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis Practical Assessment, Research and Evaluation. Vol. 10 (7): Available online: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=10&n=7>
8. Courtney, Roger (2001) *Strategic Management For Voulntary Nonprofit Organization*. New York Roulledge.
9. Cramer, D. (1997) *Basic Statistics for Social Research: Step-by-step Calculation and Computer Techniques Using Minitab*. London: Roulledge.

10. Daniels, J.; Vodden, K. and Noble, T. (2010). Identifying and removing barriers to the implementation of socioeconomic plans in central Newfoundland. Poster presented at On the Bright Side: Rural Works. Accessed on 4 august 2016 from <https://www.brandonu.ca/rdi/files/2016/01/Identifying-and-removing-barriers-to-the-implementation.pdf>
11. David, M. & Sutton, C. (2004). Social research: The basics. London: Sage Publications
12. Diwan, P. (2011) Management Principles and Practices. Excel Books Private Limited
13. Fitzroy, Peter & Hulbert, James M. *Strategic Management Creating Value in a Turbulent World*. England John Wiley & Sons Ltd.
14. Fogg, C.D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process*. New York, NY: AMACOM
15. Ghatak, S. (2003) Introduction to Development Economics. Routledge, London.
16. Grant, Robert M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: concepts, Techniques, Applications*. 4th Ed., New York: Blackwell publishers. Inc.
17. Grantham, D. (2016). A New Budgeting Approach for the Defense Department. National Center For Policy Analysis, Policy Report No. 388
18. Grant, Robert M. (2001). *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. New York: Free press.
19. Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). Multivariate data analysis, 5th edition. Prentice-Hall: New Jersey.
20. Hutcheson, G. D.; and Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: an introduction to generalized linear models*. Sage Publications.
21. Ikediashi, D. I., Ogunlana S. O. and Alotaibi, A. (2014). Analysis of Project Failure Factors for Infrastructure Projects in Saudi Arabia: A Multivariate Approach. *Journal of Construction in Developing Countries*. 19(1), 35–52.
22. Joharji, G. and Willoughby, J. (2014). The Saudi Arabian Budgeting System: An Institutional Assessment. *Public Administration and Development*, Vol. 34 (1): 63–80.
23. Kaiser, H.F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
24. Kibachia, J.; Iravo, M.; Luvanda, A. (2014). A Survey of Risk Factors in the Strategic Planning Process of Parastatals in Kenya. *European Journal Of Business And Innovation Research* Vol.2, No.3, Pp. 51-67.

25. Kim, J. & Mueller, C. (1978) Factor analysis: Statistical methods and practical issues. Thousand Oaks: Sage.
26. Kiprop, C. J., Bomett, E. J. and Michael, J. J. (2015). Strategic Planning in Public Secondary Schools in Kenya: Challenges and Mitigations. *International Journal of Advanced Research in Education & Technology (IJARET)* 52 Vol. 2(4): 52-57.
27. Lai, K.; Li, Y. and Feng, X. (2006). Gap between tourism planning and implementation: A case of China. *Tourism Management*, Vol. 27: 1171-1180.
28. Larose, D. T. (2006) Data mining methods and models. Wiley, John & Sons
29. Lewis, P. S.; Goodman, S. H.; Fandt, P. M. and Michlitsch, J. (2007). *Management: Challenges for Tomorrow's Leaders*. 5th Edition. South-Western Publishing Company
30. Litman, T. (2013). *Planning principles and practices*. Victoria Transport Policy Institute.
31. Makinde, T. (2005). Problems of Policy Implementation in Developing Nations: The Nigerian Experience. *Journal of Social Sciences*. Vol. 11(1): 63-69.
32. Maxfield M.G. Babbie E. R. (2016). *Basics of Research Methods for Criminal Justice and Criminology*. 4th edition. Wadsworth Cengage learning.
33. Morgan, G. A., Gliner, J. A. and Harmon, R. J. (2006) *Understanding and evaluating research in applied clinical settings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
34. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
35. Oladipo, JA. (2008). Project Planning and Implementation at the Local Government Level: Lessons of Experience. *European Journal of Social Science*, 6 (4), 83 & 90.
36. Oliveira V. and Pinho P. (2010) *Measuring success in planning. Developing and testing a methodology for planning evaluation*. *Town Planning Review* 81(3): 30732-.
37. Oliveira V, Pinho P (2009). *Evaluating plans, processes and results*. *Planning Theory & Practice*, 10(1), 3563-.
38. Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). Maidenhead: Open University Press/McGraw-Hill. Chicago.
39. Peacock, J.L. and Peacock, P.J. (2011). *Oxford handbook of medical statistics*. Oxford: Oxford University Press.
40. Raju, R. S. and Parthasarathy A, (2009). *Management: Text and Cases*. OHI Learning Pvt. Ltd. New Delhi, India
41. Ramady, M. A. (2010). *The Saudi Arabian Economy. Policies, Achievements, and Challenges*. (Second edition), Springer.
42. Rubin, A. & Babbie, E. (2009). *Essential Research Methods for Social Work* (2 nd ed.). Pacific Grove, CA: Thompson Brooks/Cole

43. Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stewart, E. W. (2011). Marketing: Real people, real choices, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
44. Steiner G. A. (2008) Strategic Planning, Simon and Schuster: USA
45. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using Multivariate Statistics. Boston: Allyn and Bacon.
46. Talen, E. (1996). *Do plans get implemented? A review of evaluation in planning. Journal of planning literature* 10 (3), 248-259.
47. United Nations Development Programme (UNDP) (2009). Handbook On Planning Monitoring And Evaluating For Development Results.
48. Wagner, S.M. and Kemmerling, R. (2010), «Handling nonresponse in logistics research», *Journal of Business Logistics*, Vol. 31 No. 2, pp. 357-381.
49. Wilson, S. B. and Dobson M. S. (2008) Goal setting: How to Create an Action Plan and Achieve Your Goals. New York: American Management Association.
50. Jonker, J. A. (2004). The strategic identification and integration of critical Success factors to achieve international Competitiveness for South Africa as a tourism Destination. PhD dissertation, University of Pretoria.

الملاحق

ملحق رقم (١)

محكمو الاستبانة

الاسم	الوظيفة	جهة العمل
١- د. بندر بن أسعد السجان	أستاذ التسويق المساعد	معهد الإدارة العامة
٢- د. بسام بن عبدالله البسام	أستاذ الإدارة المالية المساعد	معهد الإدارة العامة
٣- د. وسيم بن سلمان النصير	أستاذ الإحصاء التطبيقي المساعد	معهد الإدارة العامة
٤- د. إبراهيم بن عبدالله الصفيان	أستاذ الإدارة العامة المساعد	معهد الإدارة العامة
٥- د. محمد بن ناصر البيشي	أستاذ الموارد البشرية المشارك	معهد الإدارة العامة
٦- د. هند بنت محمد آل الشيخ	أستاذ الاقتصاد المشارك	معهد الإدارة العامة
٧- د. طه أحمد طه	أستاذ الإدارة العامة المساعد	معهد الإدارة العامة
٨- د. طارق عطية عبدالرحمن	أستاذ منهجية البحوث المشارك	معهد الإدارة العامة
٩- د. طلال خالد عبدالباسط	أستاذ الإدارة العامة المساعد	معهد الإدارة العامة
١٠- أ. عبدالله بن علي المرواني	الوكيل المساعد للتخطيط	وزارة الاقتصاد والتخطيط
١١- أ. مساعد بن عبد الله الحميدان	وكيل الوزارة للمتابعة والمعلومات	وزارة الاقتصاد والتخطيط

ملحق رقم (٢)

سعادة/ _____ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم معهد الإدارة العامة حالياً بإجراء عدد من الدراسات حول المشكلات الإدارية في الأجهزة الحكومية، ومن بينها دراسة «مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية»، والتي تهدف إلى استطلاع آراء المسؤولين حول مدى تطبيق الأجهزة الحكومية لخططها التشغيلية ولمعرفة المشكلات التي تواجه تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في مساعدة الأجهزة على التغلب عليها.

ولأهمية رأيكم ومشاركتكم في هذه الدراسة، آمل التكرم بالإجابة عن الأسئلة المرفقة التي أعدها فريق البحث المكلف بإعداد الدراسة. مع التأكيد على أنه سوف يتم التعامل مع المعلومات بطريقة علمية ولأغراض الدراسة فقط. أرجو بعد الإجابة عن الأسئلة، التكرم بإرسالها على الفاكس رقم (٤٧٦١٢٦٠). شاكرين تعاونكم لما فيه المصلحة العامة.

وتقبلوا سعادتكم خالص التحية والتقدير،،

نائب المدير العام للبحوث والاستشارات

د. مساعد بن عبدالله الفريان

أسئلة موجهة لكبار المسؤولين لاستطلاع آرائهم عن مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية:

- من واقع خبرتكم، ما نسبة تطبيق الأجهزة الحكومية لخططها الإستراتيجية، والخمسية التنموية والسنوية التشغيلية، بالتقريب؟
 - الخطط الإستراتيجية [%]
 - الخطط الخمسية التنموية [%]
 - الخطط السنوية التشغيلية [%]
- من واقع خبرتكم، هل تقوم الأجهزة الحكومية بإعداد مشاريع ميزانياتها السنوية في ضوء أهداف خططها الخمسية و/أو الخطط الإستراتيجية؟ وفي حال عدم ربط مشاريع ميزانياتها بأهداف خططها الخمسية أو الإستراتيجية، فما أسباب ذلك في نظركم؟

.....

.....

.....

- في ضوء تجربتكم العملية، ما مدى مناسبة نظام ميزانية البنود الحالية؟ وهل التحول إلى نظام إحصاءات مالية الحكومة (٢٠٠١م) المعمول به حالياً الذي يعتمد على تصنيف الميزانية اقتصادياً ووظيفياً ملائماً لإدارة المالية العامة بكفاءة؟ أم هناك حاجة إلى تطبيق نظام ميزانية جديد (كميزانية الأداء؛ البرامج أو غيرها)؟

.....

.....

.....

- من واقع من تجربتكم، ما نسبة تنفيذ الأجهزة الحكومية لخططها السنوية التشغيلية في المجالات التالية؟

أقل من ٥٠٪	٥٠-٦٠٪	٦٠-٧٠٪	٧٠-٨٠٪	٨٠-٩٠٪	أكثر من ٩٠٪
					الأنشطة والخدمات الرئيسية
					تطوير الموارد البشرية
					سعودة الوظائف
					الصيانة والتشغيل
					المشاريع غير الإنشائية
					المشاريع الإنشائية

- في نظركم؛ ما أهم معوقات تنفيذ الخطط في الأجهزة الحكومية؟

.....

.....

.....

- في ضوء تجربتكم؛ ما المقترحات التي يمكن أن تسهم في تقليص الفجوة بين الخطط المعتمدة والتنفيذ الفعلي لتلك الخطط في الأجهزة الحكومية؟

.....

.....

.....

انتهى، مع خالص الشكر والتقدير

ملحق رقم (٣)

استبانة الدراسة الموجهة للمسؤولين في الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط
والميزانية والرقابة والمتابعة

الموضوع: طلب تعبئة استبانة

المحترم

سعادة/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم فريق علمي من معهد الإدارة العامة ببحث ميداني بعنوان: «مدى تطبيق الخطط في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية». حيث تهدف الدراسة إلى استطلاع آراء المسؤولين حول مدى تطبيق الأجهزة الحكومية لخططها التشغيلية ولمعرفة المشكلات التي تواجه تنفيذ تلك الخطط. وقد تم اختيار جهازكم ضمن الأجهزة الحكومية التي سيتم تطبيق الدراسة عليها.

آمل من سعادتكم مشكورين التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، مع أهمية التأكيد على أن البيانات الواردة من قبلكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. كما يمكن إرسال الاستبانة بعد تعبئتها على فاكس رقم: (٤٧٦١٢٦٠) أو على البريد الإلكتروني: ismailm@ipa.edu.sa أو بالبريد العادي (وذلك باستخدام الظرف المرفق). وفي حال وجود أي استفسار، آمل الاتصال على هاتف الباحث/محمد بن عبد الرحمن إسماعيل رقم: (٠٥٦٩٢٩٢٧٣٤).

شاكرين لكم ثقتكم في معهد الإدارة العامة.

وتقبلوا تحياتي وتقديري،،،

مدير عام مركز البحوث

د. عبد الله بن مسفر الوجداني

أسئلة عامة:

اسم الجهاز:

المؤهل العلمي:

(١) الثانوية وما دون (٢) دبلوم فوق الثانوي (٣) بكالوريوس

(٤) دبلوم فوق الجامعي/ماجستير /دكتوراه

التخصص:

(١) إدارة عامة/إدارة أعمال (٢) محاسبة/مالية (٣) اقتصاد

(٤) تخصص آخر (حدد) -----

عدد سنوات الخبرة:

(١) أقل من ٥ سنوات (٢) من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات،

(٣) من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة (٤) من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة، (٥) ٢٠ سنة فأكثر

المنصب الإداري:

(١) وكيل وزارة، (٢) وكيل مساعد، (٣) مدير عام (٤) نائب مدير عام

(٥) مدير إدارة، (٦) رئيس قسم المرتبة الوظيفية:

المستوى التنظيمي للإدارة المسؤولة عن نشاط التخطيط:

(١) وحدة/قسم (٢) إدارة (٣) إدارة عامة (٤) وكالة

هل لدى الجهة التي تعمل بها خطة إستراتيجية؟

(١) نعم (٢) لا

هل لدى الجهة التي تعمل بها خطة تنمية خمسية؟

(١) نعم (٢) لا

إذا كان للجهة خطة إستراتيجية وخطة تنمية خمسية، هل تم إعدادها بناءً على خطتها الخمسية التنموية؟

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أدري

هل تقوم الجهة بإعداد خطة تشغيلية سنوية؟

(١) نعم (٢) لا (٣) لا أدري

إذا كانت الجهة تقوم بإعداد خطة تشغيلية سنوية، هل هي منبثقة من الخطة الخمسية للجهة؟

(١) نعم (٢) إلى حد ما (٣) لا (٤) لا أدري

إذا كانت الجهة تقوم بإعداد خطة تشغيلية سنوية، هل هي منبثقة من الخطة الإستراتيجية للجهة؟

(١) نعم (٢) إلى حد ما (٣) لا (٤) لا أدري

هل يتم إعداد مشروع الميزانية للجهة بناءً على الأهداف المحددة في الخطة الخمسية ؟

(١) نعم (٢) إلى حد ما (٣) لا (٤) لا أدري

هل يتم ربط تنفيذ الميزانية المعتمدة مع أهداف الجهة؟

(١) نعم (٢) إلى حد ما (٣) لا (٤) لا أدري

ما رأيك في نظام ميزانية البنود الحالية (إحصاءات مالية الحكومة ٢٠٠١م) لإعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها؟

(١) مناسب تماماً، (٢) يحتاج إلى تطوير،

(٣) هناك حاجة إلى تطبيق نظام جديد (كميزانية الأداء والبرامج)

في رأيكم؛ ما مدى تأهيل من يقومون بإعداد الخطط في الجهة؟

- (١) مستوى تأهيلهم مناسب، (٢) مستوى تأهيلهم مناسب إلى حد ما،
(٣) مستوى تأهيلهم غير مناسب

محاور الدراسة:

المحور الأول: مدى تطبيق الخطط في الجهة التي تعمل بها

في تقديرك؛ ما نسبة تنفيذ الخطة السنوية التشغيلية للجهة وفق المجالات التالية:

أقل من ٥٠%	٥٠-٦٠%	٦٠-٧٠%	٧٠-٨٠%	٨٠-٩٠%	٩٠% فأكثر	
						الأنشطة والخدمات الرئيسة
						الأنشطة المساعدة
						تطوير الموارد البشرية
						سعودة الوظائف
						الصيانة والتشغيل
						المشاريع غير الإنشائية
						المشاريع الإنشائية

في تقديرِك؛ ما نسبة تنفيذ ما يرد في الميزانية المعتمدة في المجالات التالية:

أقل من ٥٠%	٥٠-٦٠%	٦٠-٧٠%	٧٠-٨٠%	٨٠-٩٠%	٩٠% فأكثر	
						الأنشطة والخدمات الرئيسة
						الأنشطة المساعدة
						تطوير الموارد البشرية
						سعودة الوظائف
						الصيانة والتشغيل
						المشاريع غير الإنشائية
						المشاريع الإنشائية

المحور الثاني: في نظرك؛ ما أهم معوقات تنفيذ الخطط في الجهة؟

الرجاء وضع علامة (P) أمام الخيار الذي يمثل رأيكم

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- نقص الموارد البشرية المتخصصة في مجال التخطيط.					
٢- نقص الخبرة في التخطيط.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٣- المركزية في صنع القرارات.
					٤- مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين بالجهة.
					٥- الاعتقاد بأن التخطيط مسؤولية إدارة محددة «كإدارة التخطيط».
					٦- صعوبة الحصول على معلومات والبيانات من الإدارات الأخرى بالجهة.
					٧- عدم إشراك جميع المسؤولين والموظفين في نشاط التخطيط.
					٨- عدم وجود وحدة إدارية منفصلة معنية بنشاط التخطيط.
					٩- التقديرات غير الواقعية للأرقام المستهدفة في الخطة.
					١٠- ضعف قناعة الإدارة العليا بأهمية التخطيط.
					١١- عدم وضوح المسؤوليات وشيوعها بين إدارات مختلفة داخل الجهة.
					١٢- عدم مواكبة التخطيط للمتغيرات (الداخلية والخارجية).
					١٣- الاعتماد على مشروع الميزانية السنوية كبديل للتخطيط.
					١٤- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من المخرجات.
					١٥- تركيز الرقابة على النواحي المالية؛ أي أن الصرف يتم في حدود الاعتمادات المدرجة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					١٦- مناقشة وزارة المالية لمشروع لميزانية الجهة ليست مبنية على معايير واضحة.
					١٧- غياب التنسيق بين الوزارتين حول ربط الخطط الخمسية بالميزانيات المعتمدة.
					١٨- عدم ملاءمة الأسلوب الحالي لمناقشة مشروع الميزانية مع وزارة المالية.
					١٩- عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في الخطة المعتمدة.
					٢٠- عدم اعتماد المبالغ المطلوبة لتنفيذ المشاريع المدرجة في مشروع الميزانية.
					٢١- عدم التزام المقاولين بتنفيذ المشاريع في التواريخ المحددة في العقود.
					٢٢- ضعف التشريعات والأنظمة التي تلزم الجهة بتنفيذ خططها.
					٢٣- صعوبة التنبؤ والتقدير للقيم المستهدفة خلال سنوات الخطة.
					٢٤- عدم تنفيذ قرارات مجلس الشورى حول تقرير المتابعة للجهة.
					٢٥- فصل نشاط الإدارة المالية/إدارة الميزانية عن نشاط التخطيط.
					٢٦- ضعف القدرات الفنية للجهات المشرفة على التنفيذ.
					٢٧- عدم وجود مؤشرات أداء واضحة تقيس مستوى تنفيذ الخطة.
					٢٨- عدم اتخاذ قرارات تسهم في معالجة المشكلات التي تواردها الجهة في تقارير المتابعة السنوية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٢٩- يتم إعداد مشروع الميزانية في الجهة دون الرجوع للخطة المعتمدة للجهة.
					٣٠- عدم تحديد الخطة لأساليب وإدارة تنفيذ البرامج والمشروعات.
					٣١- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
					٣٢- عدم وجود الوقت الكافي لدى الإدارة العليا للإشراف على إعداد الخطط.
					٣٣- عدم ملاءمة التنظيم الإداري الحالي للجهة.
					٣٤- عدم ملاءمة طريقة المتابعة الحالية (نماذج وزارة الاقتصاد والتخطيط).
					٣٥- تولي الجهة عملية إعداد مشروع الميزانية أهمية أكبر من إعداد الخطة.
					٣٦- عدم فاعلية أسلوب المتابعة المتبع من قبل الجهة.
					٣٧- عدم ملاءمة نماذج الخطة الخمسية المعدة من قبل وزارة الاقتصاد والتخطيط.
					٣٨- عدم كفاية مدة إعداد الخطة الخمسية الممنوحة من وزارة الاقتصاد والتخطيط.

معوقات أخرى (اذكرها):

المحور الثالث: مقترحات تقليص الفجوة بين الخطط والتنفيذ:

الرجاء وضع علامة (P) أمام الخيار الذي يمثل رأيكم:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالتخطيط والميزانية.					
٢- أن تكون هناك وحدة إدارية خاصة بالمتابعة.					
٣- أن ترتبط الوحدات الإدارية المسؤولة عن التخطيط والمتابعة والميزانية برئيس الجهة مباشرة.					
٤- التحول لميزانية أكثر ملاءمة كميزانية البرامج والأداء أو الميزانية الصفرية.					
٥- أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف وسياسات الخطة الخمسية.					
٦- أن يتم إعداد الخطة التشغيلية السنوية في ضوء أهداف الإستراتيجية.					
٧- أن يتم إعداد مشروع الميزانية السنوية وفقاً للخطة السنوية.					
٨- أن يتم اعتماد الميزانية في ضوء ما ورد في الخطة الخمسية للجهة.					
٩- تفعيل التنسيق بين وزارتي المالية والاقتصاد والتخطيط فيما يتعلق بمناقشة واعتماد مشروع الميزانية.					
١٠- تدريب المسؤولين في مجال التخطيط التنفيذي/التشغيلي.					
١١- هناك حاجة إلى مراجعة منهجية التخطيط التنموي (الخطة الخمسية).					

مقترحات أخرى (اذكرها):

ملحق رقم (٤):

الأجهزة الحكومية التي تمثل مجتمع الدراسة

م	اسم الجهة	م	اسم الجهة
١	الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة	٢	الهيئة العامة للإحصاء
٣	الجامعة السعودية الإلكترونية	٤	الهيئة العامة للاستثمار
٥	الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي	٦	الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة
٧	الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة	٨	الهيئة العامة للزكاة والدخل
٩	الرئاسة العامة لهيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	١٠	الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني
١١	الصندوق السعودي للتنمية	١٢	الهيئة العامة للطيران المدني
١٣	المجلس الأعلى للقضاء	١٤	الهيئة العامة للغذاء والدواء
١٥	المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض	١٦	الهيئة الملكية للجبال وينبع
١٧	المديرية العامة للمياه بمنطقة القصيم	١٨	الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي
١٩	المديرية العامة للمياه بمنطقة المدينة المنورة	٢٠	الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد
٢١	المديرية العامة للمياه بمنطقة عسير	٢٢	أمانة الإحصاء
٢٣	المركز الوطني للقياس والتقويم	٢٤	أمانة الطائف

م	اسم الجهة	م	اسم الجهة
٢٥	المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة	٢٦	أمانة العاصمة المقدسة
٢٧	المؤسسة العامة لصوامع الغلال ومطاحن الدقيق	٢٨	أمانة المنطقة الشرقية
٢٩	المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية	٣٠	أمانة محافظة جدة
٣١	المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	٣٢	أمانة منطقة الباحة
٣٣	المؤسسة العامة للتقاعد	٣٤	أمانة منطقة الجوف
٣٥	المؤسسة العامة للخطوط الحديدية	٣٦	أمانة منطقة الحدود الشمالية
٣٧	المؤسسة العامة للموانئ	٣٨	أمانة منطقة الرياض
٣٩	الهيئة السعودية للحياة الفطرية	٤٠	أمانة منطقة القصيم
٤١	الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة	٤٢	أمانة منطقة المدينة المنورة
٤٣	الهيئة العامة لشؤون الحرم المكي والمسجد النبوي	٤٤	أمانة منطقة تبوك
٤٥	أمانة منطقة جازان	٤٦	جامعة بيشة
٤٧	أمانة منطقة حائل	٤٨	جامعة تبوك
٤٩	أمانة منطقة عسير	٥٠	جامعة جازان
٥١	أمانة منطقة نجران	٥٢	جامعة جدة

م	اسم الجهة	م	اسم الجهة
٥٣	برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية -يسر	٥٤	جامعة حائل
٥٥	بنك التنمية الاجتماعية	٥٦	جامعة حفر الباطن
٥٧	جامعة الامام بن سعود الاسلامية	٥٨	جامعة شقراء
٥٩	جامعة الاميرة نورة بنت عبدالرحمن	٦٠	جامعة طيبة
٦١	جامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز	٦٢	جامعة نجران
٦٣	جامعة الباحة	٦٤	ديوان المراقبة العامة
٦٥	جامعة الجوف	٦٦	ديوان المظالم
٦٧	جامعة الحدود الشمالية	٦٨	صندوق الاستثمارات العامة
٦٩	جامعة الدمام	٧٠	صندوق التنمية الزراعية
٧١	جامعة الطائف	٧٢	صندوق التنمية الصناعية السعودي
٧٣	جامعة القصيم	٧٤	صندوق التنمية العقاري
٧٥	جامعة المجمعة	٧٦	صندوق تنمية الموارد البشرية
٧٧	جامعة الملك خالد	٧٨	مجلس الضمان الصحي التعاوني
٧٩	جامعة الملك سعود	٨٠	مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية
٨١	جامعة الملك عبدالعزيز	٨٢	مدينة الملك عبدالله للطاقة الذرية والمتجددة

م	اسم الجهة	م	اسم الجهة
٨٣	جامعة الملك عبدالله للعلوم والتقنية	٨٤	مدينة الملك فهد الطبية
٨٥	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	٨٦	مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث
٨٧	جامعة الملك فيصل	٨٨	مصلحة الجمارك
٨٩	جامعة ام القرى	٩٠	معهد الإدارة العامة
٩١	مكتبة الملك فهد الوطنية	٩٢	وزارة التعليم
٩٣	مؤسسة البريد السعودي	٩٤	وزارة الثقافة والاعلام
٩٥	مؤسسة النقد العربي السعودي	٩٦	وزارة الحج والعمرة
٩٧	هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات	٩٨	وزارة الخدمة المدنية
٩٩	هيئة الإذاعة والتلفزيون	١٠٠	وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد
١٠١	هيئة التحقيق والادعاء العام	١٠٢	وزارة الشؤون البلدية والقروية
١٠٣	هيئة الرقابة والتحقيق	١٠٤	وزارة الصحة
١٠٥	هيئة الري والصرف الصحي بالإحساء	١٠٦	وزارة الطاقة والصناعة والثروة المعدنية
١٠٧	هيئة السوق المالية	١٠٨	وزارة العدل
١٠٩	هيئة المدن الاقتصادية	١١٠	وزارة العمل والتنمية الاجتماعية
١١١	هيئة المساحة الجيولوجية السعودية	١١٢	وزارة المالية

م	اسم الجهة	م	اسم الجهة
١١٣	هيئة النقل العام	١١٤	وزارة النقل
١١٥	هيئة الهلال الأحمر السعودية	١١٦	هيئة وكالة الأنباء السعودية
١١٧	هيئة تنظيم الكهرباء والإنتاج المزدوج	١١٨	وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات
١١٩	هيئة تنمية الصادرات السعودية	١٢٠	وزارة الإسكان
١٢١	هيئة حقوق الإنسان	١٢٢	وزارة البترول والثروة المعدنية
١٢٣	وزارة التجارة والاستثمار	١٢٤	وزارة البيئة والمياه والزراعة

الباحثان في سطور

١- د. عبدالمحسن بن فالح اللحيد

المؤهل العلمي:

- الدكتوراه في إدارة وتطوير الموارد البشرية من جامعة غرب متشاجان، الولايات المتحدة الأمريكية.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ الموارد البشرية المساعد (سابقاً)، معهد الإدارة العامة.

الإنتاج العلمي:

١. ترجمة كتاب مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. مع عدة مترجمين، معهد الإدارة العامة، ١٤٣١هـ.
٢. تحرير ومراجعة كتاب أوراق عمل في التنمية الإدارية، مع آخرين، معهد الإدارة العامة، ١٤٣٠هـ.
٣. دور البحث العلمي في تحديد ومعالجة قضايا التنمية الإدارية، ورقة عمل، مشترك، المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون، معهد الإدارة العامة، ١٤٣٤هـ/٢٠١٢م.
٤. القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية - الأدوار والتوقعات، كتاب مشترك، معهد الادارة العامة، ١٤٣٦هـ.
٥. تقديم أوراق عمل في عدد من المؤتمرات واللقاءات العلمية.
٦. مراجعة ترجمة عدد من الكتب الصادرة في معهد الادارة العامة.

٢- د. محمد عبدالرحمن إسماعيل

المؤهل العلمي:

- الدكتوراه في الإحصاء من جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا في ٢٠١٠م، ودرجة الماجستير في الإحصاء من جامعة شفيلد بالمملكة المتحدة في ١٩٩٢م.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ الإحصاء التطبيقي المساعد، معهد الإدارة العامة.

الإنتاج العلمي:

الكتب:

- تأليف كتاب «تحليل الانحدار الخطي»، ٢٠١٦م، إصدار مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة «طبعة ثانية».
- Ismail, M. (2012) Performance of Data Envelopment and Stochastic Frontier Models in the Presence of Misspecification, Multicollinearity, and Outliers. LAP Lambert Academic Publishing.
- تأليف كتاب «الرقابة الإحصائية على العمليات»، ٢٠٠٦م، إصدار مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

الأوراق العلمية المنشورة:

- تعدد الوظائف لدى موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية: الأسباب والآثار الاجتماعية والاقتصادية. مجلة الإدارة العامة، ٢٠١٦م، المجلد (٥٦) العدد الثاني، ص ص ٢٣١-٢٧٤.
- أثر عدد بدائل الاستجابة في مقياس ليكرت على الخصائص السيكمترية للمقياس وقياس الاتجاهات. مجلة الإدارة العامة، ٢٠١١م، المجلد (٥٥) العدد الرابع، ص ص ٨٣٥-٨٧٥.

-
- What Derives Public Health Expenditures in Saudi Arabia? Macro-Econometric Analysis
International Journal of Science and Research. Vol 4(9). Pp.623-629
 - أسباب عدم الاستجابة في المسوح الميدانية: بحث مسحي على متدربي معهد الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، ٢٠١١م، المجلد (٥١) العدد الرابع، ص ص ٥١٥-٥٧٣.
 - استخدام أعضاء هيئة التدريب بمعهد الإدارة العامة للإنترنت في مجال التدريب والبحث العلمي: دراسة استطلاعية. المجلة العلمية للإدارة، ٢٠١٠م، العدد الرابع ص ص ٨٣-١١٦. مع عبدالرحمن بن سالم المالكي.
 - Ismail, M. A. (2010). Technical Efficiency of Sudan's Health Institutions: A State-level Analysis. Sudanese Journal of Public Health, Vol. 5, No. 3, pp. 122-129. (www.sjph.net.sd/files/Vol5N3/Original%20Article1.pdf)
 - تقييم أداء نماذج تحليل مغلف البيانات في ظل وجود مشاهدات متطرفة. مجلة الإدارة العامة، ٢٠٠٩م، المجلد (٤٩) العدد الرابع، ص ص ٧٤٣-٧٧٤.
 - تأثير المتغيرات الشخصية في مستويات رضا العملاء: دراسة تطبيقية على الخدمات البريدية بمدينة الرياض، مجلة الإداري، ٢٠٠٨، العدد ١١٣ ص ص ١٠٩-١٤٨، مع طارق حسن محمد الأمين.
 - Ismail, M. A. (1997) Rainfall Variability in the Gezira Irrigation Scheme. Journal of Natural and Environmental Studies, Vol. 1 No. 1 pp.32-36. (<http://agris.fao.org/agris-search/search/display.do?f=1998/SD/SD98001.xml;SD1997000248>)
 - Ismail, M. A. (1996). A Note on Crop Yield Estimation in the Gezira Scheme. Unpublished working paper.
 - Faki, H., Gumaa, Y. T. and Ismail, M. A. (1995). Potential of the Sudan's Irrigated Sector in Cereals Grain Production: Analysis of Various Policy Options. Agricultural Systems, 48 pp.457-483. (linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0308521X9400026H).
 - Ahmed, S., Elhiraika, A. B., Karar, A. I., Mustafa, M. N., Ismail, M. A. and Babikir, R. A. (1995). Agricultural credit in the Gezira Scheme: Problems and Alternatives. Unpublished working paper presented to Sudan Gezira Board, (in Arabic).

-
- Ismail, M. A. and Ahmed, A. T. (1995) Wheat Yield Gap Analysis in Rahad Scheme; in Nile Valley Regional Program on Cool-Season Food Legumes and Wheat-Sudan. Bread wheat Report, Annual Coordination Meeting, pp. 19-29.
 - Gumaa, Y. T., Faki, H. M. and Ismail, M. A. (1994). Profitability Analysis of Food grain in the Sudan's Irrigated Agricultural Sector. *Agricultural Economics* 11 pp. 325-331. (linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0169515094000042)
 - Faki, H.; Ahmed, A. T. and Ismail, M. A. (1994). Sudan's Socio-Economic Research Strategy for Wheat and Food Legumes. Regional Workshop on Scio-Economic Research on Improved Technology in the Nile Valley Countries, May 29- June 2, 1994 Cairo, Egypt.
 - Faki, H. and Ismail, M. A. (1994) Some Indicators for Wheat Production Prospects in Sudan; in Saunders, D. A., and G. P. Hettel, editors (1994) *Wheat in Heat-stressed Environments: Irrigated, Dry Areas and Rice wheat Farming Systems*, Mexico, D.F. CIMMYT. (<http://agris.fao.org/agris-search/search/display.do?f=1995/QY/QY95001.xml;QY9400113>).
 - Salih, A. E. M., Abdalla, O. A., Sidahmed, M., Faki, H. and Ismail, M. A. (1994) Wheat Production in the Gezira Scheme; in Saunders, D. A., and G. P. Hettel, editors (1994) *Wheat in Heat-stressed Environments: Irrigated, Dry Areas and Rice wheat Farming Systems*, Mexico, D.F. CIMMYT. (<http://agris.fao.org/agris-search/search/display.do?f=1995/QY/QY95001.xml;QY9400111>).
 - Faki, H. and Ismail, M. A. (1994) Wheat Competitiveness in the Gezira Scheme; in Nile Valley Regional Program on Cool-Season Food Legumes and Wheat-Sudan. Bread wheat Report, Annual Coordination Meeting, pp. 55-60-54.
 - Faki, H. and Ismail, M. A. (1994) Wheat Yield Gaps in the Gezira Scheme; in Nile Valley Regional Program on Cool-Season Food Legumes and Wheat-Sudan. Bread wheat Report, Annual Coordination Meeting, pp. 41-54.
 - Faki, H. and Ismail, M. A. (1993) Wheat Yield Gaps: Results of Analysis in Gezira Scheme; in Nile Valley Regional Program on Cool-Season Food Legumes and Wheat-Sudan. Bread wheat Report, Annual Coordination Meeting, pp. 40-50.

-
- Faki, H., Gumaa, Y. T. and Ismail, M. A., Elobeid, O. and Mohamed, A. I. (1992). Economics of Grain Production in the Irrigated Sector. A Study Report to the Ministry of Agriculture, Animal Wealth, and Natural Resources, Sudan.
 - Faki, H. and Ismail, M. A. (1989) Impact of Wheat Technology Transfer in the Gezira Scheme; in Nile Valley Regional Program on Cool-Season Food Legumes and Wheat-Sudan. Bread wheat Report, Annual Coordination Meeting, pp. 16-38.

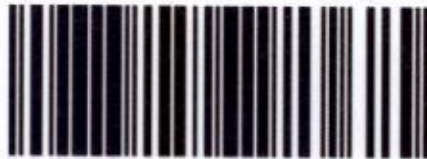
حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٩هـ

هذا البحث

إن التطور السريع الذي تشهده المملكة والتحديات الكبيرة لتحقيق تنمية مستدامة على كافة الجوانب يتطلب المزيد من الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية ورفع إنتاجها وإنتاجيتها بكفاءة وفعالية. وهذا بدوره يتطلب النظر في الحوافز الحالية التي تمنحها الأجهزة الحكومية، ومراجعتها وتطويرها دورياً لتكون كافية في قضاء الحاجات الأساسية للموظفين ورفع مستوى حياتهم المعيشية وصولاً بمن يعملون من أسرهم إلى مستوى الرفاهية. وعليه جاء هذا البحث ليسهم في إبراز دور الحوافز المادية في تحقيق الأداء المتميز لموظفي سلم الموظفين العام بوزارة الخدمة المدنية والتي ترتبط بشكل كبير بتقارير كفاءة أداء الموظفين بعيداً عن أي تحيز من الرؤساء للمرؤوسين، وذلك من خلال هدف رئيسي يصب في خانة التعرف على واقع الحوافز المالية في سلم الموظفين العام «مراتب» في نظام الخدمة المدنية في الأجهزة الحكومية ومدى كفايتها لزيادة إنتاجية الموظفين.

وقد توصل البحث إلى نتائج مهمة وتوصيات تصب في زيادة إنتاجية الموظفين، منها على سبيل المثال لا الحصر: ضرورة تحسين العلاوة السنوية وفق المرتبة والدرجة التي يعمل بها الموظف وربطها بالارتفاع السنوي للأسعار، ضرورة تحسين بدل الانتداب داخل المملكة وخارجها عن كل يوم يقضيه الموظف خارج مقر عمله، وفق الفئات التي تحددها لائحة البدلات ومراعاة ذلك عند تحديثها، وضرورة الأخذ في الاعتبار اختلاف صرف العملة بين وقت وآخر.



996014268X